

TRABAJO FINAL DE MÁSTER CON ORIENTACIÓN PROFESIONAL

Guía de Capacitación para la Transformación de Conflictos

Construyendo una Cultura de Paz

-Laura Alonso Ramírez

Estudiante: Laura Alonso Ramirez

Supervisora: María Lidón Moliner Miravet

Máster Universitario en Estudios Internacionales de Paz, Conflicto y Desarrollo

Universidad Jaume I de Castellón de la Plana

Castellón de la Plana

Octubre, 2015

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Consideraciones previas	7
2.2. Comprensión del conflicto	8
2.3. Analizar los conflictos.....	10
2.4. Modos de abordar un conflicto: resolución, gestión y transformación	11
2.5. La relación entre conflicto, cooperación y poder	13
<i>Conflicto y cooperación</i>	13
<i>Conflicto y poder</i>	14
<i>Conflicto y percepción</i>	16
2.6. Transformación y comunicación	17
2.7. Empoderamiento y reconocimiento	19
2.8. Educación para la paz conflictual.....	20
2.9. Recapitulación.....	23
3. GUÍA DE CAPACITACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS.....	25
3.1. Destinatarios.....	25
3.2. Objetivos	27
<i>Objetivo General</i>	27

<i>Objetivos específicos</i>	27
3.3. Temporalización	28
3.4. Cuadernos de Trabajo.....	29
4. CONCLUSIONES.....	57
5. BIBLIOGRAFÍA.....	59
6. ANEXOS	62

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace mucho tiempo, los conflictos han sido objeto de investigación y el amplio debate que se ha organizado en torno a los mismos y las distintas maneras de abordarlos ha llamado mi atención. Mi experiencia tanto académica como profesional me ha llevado a la conclusión de que los conflictos están siempre presentes en la vida de las personas. Este hecho sería suficiente para analizar este tema y dedicarle todos los esfuerzos necesarios para intentar dejar de ser pasivos ante la violencia que nos rodea a diario. Pero esta constatación no es la única que me ha impulsado a redactar esta Guía.

Es entendible que una Licenciada en Derecho como yo se interese por conocer sobre la paz y los conflictos. Las normas jurídicas de las que se ocupan los juristas y las técnicas de aplicación de esas normas funcionan como instrumentos para la resolución de conflictos entre pretensiones incompatibles de dos o más sujetos. Sin embargo, el Derecho se ha desentendido de la problemática del conflicto. Para los juristas, la explicación está dada por la teoría general y el ordenamiento jurídico es un sistema cerrado de normas que resuelve todos los enfrentamientos posibles. El estudiante de Derecho es educado en un largo proceso de transmisión de conocimientos, sin que tenga la oportunidad de tomar conciencia de que su vida profesional transcurrirá en la operación de una sola categoría de métodos de resolución de conflictos. Por ello, me resultaba muy atractiva la idea de realizar una especialización que profundizara en el conflicto como objeto de estudio.

La experiencia académica y profesional de estos dos últimos años, ésta última mediante una estancia en prácticas en la Universidad Politécnica de Nicaragua, me ha hecho plantear una hipótesis de trabajo que va a mantenerse a lo largo de esta Guía: *entender el conflicto como una oportunidad*. En efecto, ante las definiciones negativas

que tradicionalmente se han dado, propongo mantener las definiciones que rescatan las características positivas del conflicto. En este sentido, hago mía la afirmación de Francisco Muñoz y digo que el conflicto no es positivo ni negativo en sí mismo, sino que depende de los mecanismos de regulación de los que decidamos hacer uso. Para ello, pretendo mostrar cómo es posible hacer frente a las situaciones conflictivas por medio de la *transformación* ya que éste es un proceso en el que todos pueden salir beneficiados.

En base a la experiencia recogida y con motivo de la redacción de este Trabajo Final de Máster con Orientación Profesional, se ha logrado esta “*Guía de Capacitación para la Transformación Constructiva de los Conflictos*”. La labor de formación llevada a cabo que pretende llevar a cabo esta está basada en la idea de utilizar los espacios en las aulas para generar un diálogo de saberes, que parte de la idea de que los capacitados tienen conocimientos y experiencias previas sobre las cuales han ido fortaleciendo destrezas para una gestión eficaz de conflictos. El trabajo desarrollado permite hablar de una Guía que ofrece una serie de destrezas empíricas para detectar los problemas así como cierta habilidad práctica para manejar los conflictos con el objetivo de que los participantes en el proceso de capacitación vean fortalecidas sus capacidades y destrezas en el manejo y transformación de conflictos. Para ello, se plantea en primer lugar un marco teórico que debe servir de referencia a la hora de manejar los Cuadernos de Trabajo. En él se dota de conceptos y elementos básicos que permiten entender que el conflicto, inherente a todos los seres humanos sin distinción alguna, no es algo ni negativo ni positivo sino que depende de cómo se regula. Analizando conceptos como el de cooperación, poder y percepción, introduciremos algunas de las características sobre la transformación pacífica de los conflictos y nos ayudará a ahondar en el tipo de respuesta que podría resultar más adecuada para regular una situación conflictiva.

Además, se plantea en este marco referencial el papel de la comunicación basada en los principios de la ética del discurso como herramienta para alcanzar el entendimiento lingüístico. Todo ello, queda reflejado dentro de una metodología que trabaja aspectos cognitivos y afectivos y que se conoce como la educación para la paz conflictual. Para esta educación, la base es aprender con la práctica por lo que esto nos lleva a la parte dentro de esta Guía en la que se encuentran los Cuadernos de Trabajo. Se trata de cuatro compilaciones de actividades en relación a cuatro ejes fundamentales: dos de ellos dedicados al conflicto y al análisis de conflictos y los otros dos enfocados a trabajar las técnicas para abordar procesos de transformación de un conflicto así como la comunicación en procesos de transformación de un conflicto. Cada cuaderno de trabajo contiene diferentes actividades para abordar los conflictos y sugerencias para su aplicación que se enmarcan en la propuesta pedagógica que se debe desarrollar en un ambiente de participación y que parte del aprendizaje cooperativo.

No quiero acabar esta introducción sin dar mi agradecimiento a todos y cada uno de los docentes que he podido conocer gracias al Máster Universitario en Estudios Internacionales de Paz, Conflictos y Desarrollo de la Universidad Jaume I de Castellón. Gracias Irene, Sidi, Marcial, Fabrizio, Andrea, Sonia, Alejandro, Jordi, Jesús, Francisco, Lidón, Miguel Ángel, Sofía, Jorge, Isabel, Claudia y muchos otros que seguramente estaré olvidando. Agradezco también a todo el personal del Instituto Martin Luther King de la Universidad Politécnica de Nicaragua por la gran experiencia vivida allí que me ha dado tanto académica y personalmente, especialmente a mi supervisora Soren Chamorro, que me ayudó a enfocar mi proyecto en la búsqueda de técnicas para transformar los conflictos que han logrado dar forma a este proyecto que se plasma en esta Guía. Y, por supuesto, no puedo olvidarme de la mayor fuente de información e inspiración que han supuesto aquellos que me he ido encontrando a lo largo de este

Comentado [LAR1]: He introducido un párrafo en el que establezco como se estructura el trabajo en una parte que contiene el marco referencial y la otra que contiene los Cuadernos de Trabajo. Además, he incluido el objetivo del trabajo como propósitos.

camino. No me olvido de Esther, mi compañera de andanzas en Nicaragua, ni tampoco de Laura, Chloé, Iván, Toni, Jenna, Wibke, Lini, Erin, Caroline y muchos otros, todos ellos compañeros de viaje de estos dos últimos maravillosos años. Pero sobre todo no me olvido de mis padres, que han hecho posible que a día de hoy pueda estar escribiendo estas líneas. Gracias por todo.

2. MARCO TEÓRICO

Comentado [LAR2]: He adelantado este apartado al inicio del trabajo como propusiste.

2.1. Consideraciones previas

En sus trabajos, Vinyamata (2001) parte de la idea de que el conflicto es un fenómeno universal y natural así como intemporal. Vamos a analizar ambas afirmaciones.

Comentado [LAR3]: He incluido una cita de autor como pediste.

En primer lugar, nos está diciendo que el conflicto es connatural a la vida misma y a todas las manifestaciones de ésta, de manera que, todos, seamos hombres, mujeres, ricos, pobres, de un país, de una raza, de un grupo o de una clase social, experimentamos y vivimos con nosotros mismos o en nuestras relaciones con el entorno, situaciones de conflicto. En todas las sociedades ha sido una constante la búsqueda acerca de cómo encontrar formas de tratar los conflictos de manera que se garantice que no lleguen a amenazar la seguridad de las personas y la convivencia social. Somos agentes activos en los conflictos, creándolos y resolviéndolos, y además hemos tratado de regularlos y transformarlos.

Por otra parte, el conflicto es también, según Vinyamata, un fenómeno intemporal. Todas las épocas de la historia han hecho frente a conflictos. Esto es así porque el conflicto es inherente al ser humano, lo ha sido siempre, y esto quiere decir que hemos experimentado evolución en las formas de resolverlos y transformarlos. Esa misma historia nos ha ido ofreciendo una visión dual que perdura hoy en día sobre la forma de tratar un conflicto: la de la evolución cooperativa y la de la violencia. El punto de partida de esta Guía es que si los conflictos forman parte de las interacciones sociales, al ser insolubles de nuestro ser como he dicho, entonces estos no desaparecen o “se resuelven” de manera definitiva sino que se transforman.

2.2. Comprensión del conflicto

Prácticamente todos los pensadores y teóricos sociales, ideólogos y quienes han hecho aportaciones al análisis del ser humano y de las sociedades que conforman, han dedicado buena parte de sus esfuerzos a entender el conflicto y a hallar formas de resolverlo, gestionarlo o transformarlo. Tras hacer una aproximación sobre el conflicto desde planteamientos diferentes, conviene desarrollar nuestra propia síntesis y tratar de unir conocimientos y experiencias.

Propongo que para definir el conflicto se tomen diversos enfoques, todos ellos relativamente recientes. Si bien la comprensión del conflicto ha ido entonces variando a lo largo del tiempo, pues en una primera etapa se entendía el conflicto como un síntoma negativo que debía anularse o suprimirse, actualmente se considera el conflicto como un hecho social inevitable de la vida en sociedad el que puede ser transformado a través de una buena gestión que conlleve resultados positivos para los involucrados. Propongo que para los propósitos de esta Guía entendamos el conflicto como un estado de discordancia entre dos o más actores, causado por una oposición de necesidades, valores o intereses reales o aparentes (Lederach, 1996). El conflicto tal y como lo hemos expuesto debería ayudar a explicar muchos aspectos de la vida en sociedad, como los desacuerdos sociales, la contraposición de intereses, las peleas entre individuos, grupos u organizaciones, e incluso aspectos que involucren el uso de la fuerza, como las guerras.

Si bien puede resultar más o menos fácil el establecer una definición como se ha hecho aquí, propongo que vayamos más lejos en la comprensión del conflicto. La idea es no limitarse a pretender conocer científicamente el conflicto sino entender la razón por la cual debemos mediar sobre ese conflicto. Todos los seres humanos, al igual que otros seres vivos como los animales, disponemos de numerosas y variadas necesidades

que satisfacer. Hablamos de necesidades fisiológicas pero también necesidad de orden psicológico, moral y espiritual. Necesidad de dignidad, de libertad o de seguridad, de comprensión, de transcendencia, de afecto... Todas ellas adquieren una importancia similar a la necesidad de alimentarse, de asearse, de trabajar, de mantener relaciones... Pero es que además de las necesidades, existen los deseos. Éstos pueden confundirse con necesidades pero la realidad es que no son necesarios de manera estricta, sino que imaginamos que sí lo son. Esto es muy relevante a la hora de analizar un conflicto porque el desarrollo de deseos incontrolados pueden modificar conductas y objetivos.

Conviene estudiar también en este punto la violencia. La violencia es un concepto complejo que es necesario analizar y comprender a fondo para poder diseñar instrumentos que nos ayuden a superarla. Muchos investigadores han aportado reflexiones de gran interés. Al igual que con el conflicto, me voy a limitar a exponer una definición que nos puede servir de base que es la propuesta por Johan Galtung. Según Galtung, la violencia está presente cuando los seres humanos son influenciados de tal manera que sus realizaciones efectivas, somáticas y mentales, están por debajo de sus realizaciones potenciales (Galtung, 1975). Es decir, que las circunstancias del contexto condicionan que una persona se pueda desarrollar en todo su potencial o no y, cuando no lo puede hacer, es víctima de algún tipo de violencia. Galtung diferencia tres tipos de violencia: directa, que es la más visible y a la que la mayoría de personas se refieren, estructural, que es la que ocurre cuando las condiciones del sistema son desequilibradas y benefician a algunos en detrimento de otros, y cultural, que se refiere a aquel conjunto de valores, ideas y convicciones que se utilizan para justificar o legitimar la violencia estructural o directa. Para Galtung, y para el propósito de esta Guía, la Paz es la ausencia de violencia de todo tipo. Esta afirmación debe ser una constante en el uso de los Cuadernos de Trabajo propuestos.

2.3. Analizar los conflictos

Es importante concentrarse en el análisis del conflicto para tener una mejor comprensión de las dinámicas, las relaciones y los temas antes de embarcarse en la búsqueda de soluciones. En principio, el análisis del conflicto debe ser entendido como un proceso continuo de reflexión que asume una variedad de perspectivas que sacan a relucir escenarios y relaciones importantes, y que de esta manera contribuyen a diseñar una estrategia y a planificar acciones a seguir.

El análisis del conflicto puede realizarse con la ayuda de herramientas prácticas y flexibles que se encuentran en el siguiente cuadro (Fundación UNIR Bolivia, 2008):

Comentado [LAR4]: Aquí incluyo la fuente de este cuadro que un material de la Fundación UNIR Bolivia)

Elementos de análisis	Objetivo	Herramienta
Contexto del conflicto	Identificar un periodo de tiempo y visualizar las etapas y ciclos de intensidad creciente y decreciente del conflicto	Perfil básico del conflicto - Fases del conflicto: intensidad y duración
Identificación de actores y/o partes involucradas	Identificar a los actores, analizar las relaciones entre las partes y visibilizar los aliados actuales y potenciales	Perfil básico del conflicto Mapeo de actores -
Intereses y posiciones de las partes	Analizar lo que dicen las diferentes partes en conflicto	- La Cebolla
Causas del conflicto	Estimular la discusión sobre las causas y efectos en un conflicto	- Árbol del conflicto
Curso y dinámica del conflicto	Identificar cuáles son los hechos o eventos más importantes para cada una de las partes en conflicto	- Línea del tiempo

TABLA 1. Herramientas para el análisis de conflictos.

Comentado [LAR5]: He incluido el subtítulo de la Tabla.

Como se puede observar, hay una variedad de herramientas para el análisis de los conflictos. En esta Guía se propone trabajar algunas de ellas por su adaptabilidad: perfil básico del conflicto, fases del conflicto, la cebolla, árbol del conflicto, línea del tiempo y mapeo de actores. Las herramientas se complementan unas a otras permitiendo un análisis global del conflicto. El uso de las herramientas de análisis ayuda a comprender el significado del conflicto y lo que se juega en él para cada una de las partes involucradas. No se busca encontrar “la verdad” o determinar quién o quiénes tienen la razón, ni quiénes son culpables o inocentes en un determinado conflicto. Mientras más se sepa y comprenda acerca de las situaciones en que operan los conflictos, menos probabilidades habrá de que se cometan errores a la hora de abordarlo, y más certeza habrá de que asistan a las partes de manera eficaz

2.4. Modos de abordar un conflicto: resolución, gestión y transformación

Jean Paul Lederach dijo una vez que comenzó a utilizar la denominación de transformación de conflictos tras una experiencia en Centroamérica que le condujo a reexaminar el lenguaje que se utilizaba hasta entonces. Durante su experiencia, se encontró con varios colegas latinos que tenían preguntas sobre el significado de la resolución y la gestión de los conflictos y cuya preocupación radicaba en que las soluciones rápidas a problemas políticos y sociales profundos no pueden modificar las cosas de manera significativa. ¿Es la idea de resolución otra forma de maquillar los cambios que realmente se necesitan? ¿Se puede equiparar el modo de tratar un conflicto como si fuera una empresa? ¿Es entonces la transformación la mejor manera de abordar un conflicto? Revisemos la evolución de tratamiento de los conflictos para responder a estas cuestiones.

Los estudiosos del conflicto han venido evolucionando de manera progresiva en el abordamiento de los mismos. La transformación es la tercera denominación académica que aparece para referirse a la forma de abordar los conflictos pero anteriormente fueran otras dos las que se utilizaron: la resolución y la gestión de conflictos.

Cada una de las tres terminologías hace un estudio diferente sobre los conflictos y la forma de regularlos. En un primer término, nos encontramos con la resolución de conflictos que indica la necesidad de entender la evolución y finalización del mismo, buscando una convergencia de los intereses de los actores (París Albert, 2006). De esa manera, se logra afrontar y erradicar el conflicto al alcanzarse una solución. Si bien la terminología de «resolución» ha sido sin lugar a dudas la más utilizada dentro de los estudios para la paz, el término de «resolución» ve el conflicto como un problema matemático al cual hay que encontrar una fórmula que lo solucione totalmente.

Comentado [LAR6]: He incluido la referencia de Sonia París que es la autora de referencia en esta parte.

La siguiente terminología que apareció fue la de gestión de conflictos que reconoce que el conflicto no puede resolverse en el sentido de librarse de él. Pone énfasis en limitar las consecuencias destructivas del conflicto y hace referencia a una aproximación de tipo práctico y de control, por la cual se intenta contener o mantener el conflicto dentro de límites aceptable, intentando realinear las divergencia. No obstante, se hacen también críticas a esta denominación que consideran que este modelo se centra demasiado en los aspectos teóricos y prácticos debido a su relación con el mundo empresarial (París Albert, 2006).

Comentado [LAR7]: Inclusión de referencia.

Por último, aparece la transformación de conflictos que es, desde mi punto de vista, la terminología que mejor se adapta a los presupuestos de los estudios para la paz. Vistos así, tanto los conflictos como las soluciones son una construcción de los

participantes y pueden ser transformados hacia lo pacífico y provechoso pero también hacia lo violento y destructivo (París Albert, 2006). A lo que se refiere la transformación es a la canalización de la energía que todo conflicto tiene desechando los aspectos negativos que podrían conducir a la violencia, y dirigiéndola hacia lo positivo, de lo cual se derivan experiencias de avance y crecimiento (Gómez Santibañez, 2012). La transformación de conflictos es apropiada porque su fuerza reside en comprometerse en iniciativas de cambio que van más allá de la resolución de un problema específico. Además, tal y como expresa Lederach en sus obras, convergen en esta manera de abordar el conflicto dos ideas fundamentales: el conflicto es inherente a las relaciones humanas y es motor para el cambio (Lederach, 1984).

Comentado [LAR8]: Inclusión de referencia.

Comentado [LAR9]: Me faltaba incluir la referencia exacta.

2.5. La relación entre conflicto, cooperación y poder

Conflicto y cooperación

El estudio de la relación entre conflicto y cooperación permite profundizar en el tipo de respuesta que consideramos más adecuada para la regulación positiva de una situación conflictiva. Rapoport (1992) considera que el conflicto aparece indisolublemente unido a la cooperación. Según Rapoport, tanto en el conflicto como en la cooperación hay reciprocidad, que supone reconocimiento mutuo incluso de individuos egoístas que tienden a cooperar para ganar cada uno él mismo. Hay una racionalidad estratégica que como tal no supone todavía ningún compromiso ético. Desde la perspectiva psicológica puede resultar chocante el uso de la palabra *estrategia* para significar la adopción de acciones para conseguir objetivos. Esto es así porque se ha impuesto un significado que implica que pensar en estrategias va dirigido a algún tipo de competición con alguien. Sin embargo, no podemos olvidar que *estrategia* viene de

strategós, formado por *stratos*, ejército, y *ago*, conducir, y que en griego significa *quién conduce un ejército*. La táctica sería la aplicación mecánica de las reglas para conseguir fines a partir de las estrategias.

Por otra parte, mediante la cooperación buscamos también reflexionar sobre la relación medios fines. La racionalidad estratégica, a pesar del reconocimiento de la interdependencia entre los seres humanos, puede llegar a considerar a los otros como medios para conseguir unos fines. Desde la propuesta que queremos hacer desde aquí, asumida de la herencia kantiana, las personas nunca pueden ser consideradas medios para nada. Cada una de las personas comprometida con la transformación de un conflicto es un fin en sí misma.

Conflicto y poder

En la reflexión que estamos teniendo aquí, está latente que entramos en conflicto cuando *lo que yo quiero* choca con *lo que otros quieren*. *Poder hacer lo que yo quiero* relaciona el conflicto con el poder.

Individualmente, el poder es la capacidad de conseguir lo que uno quiere mientras que socialmente, es la capacidad de conseguir objetivos comunes. En este sentido, el poder está relacionado con la noción de *límite* o *frontera de nuestras posibilidades*. El conflicto estalla cuando unos reducen a otros las fronteras de sus posibilidades. De ahí que sea importante estudiar las clases de poder. Kenneth Boulding (1993) diferencia tres tipos de poder que se relacionan directamente con el tema que estamos tratando aquí, los conflictos y su transformación. Según los trabajos de Boulding, el poder *destructivo* es el que tradicionalmente se ha utilizado para regular nuestros conflictos. En cambio, señala Boulding la relación que existe entre este tipo de poder y el *productivo* pues por un lado, el poder destructivo se deriva de la producción,

y la destrucción permite que las sociedades vayan avanzando. Esto último puede ser cuestionado en la medida en que los fines alcanzados con el uso del poder destructivo pudieran ser conseguidos por medio de usos pacíficos. Por otro lado, tenemos el poder *productivo* y el poder *integrador* que se relacionan con la transformación de conflictos siempre que se dirijan adecuadamente. Estos tipos permiten regular los conflictos por medio del respeto, el reconocimiento y el diálogo. No obstante, los tres poderes están interrelacionados por lo que debemos tener cuidado de que estos dos poderes no se acaben convirtiendo en poderes *destructivos* puesto que de este modo se pasaría de la regulación pacífica de los conflictos al uso de la violencia.

Para continuar con la reflexión, diremos que todas las personas tienen la capacidad del poder *destructivo*, del poder *productivo* y del poder *integrador*. Asumimos que es responsabilidad de cada una de ellas el que quieran dar primacía a uno de ellos en lugar del otro, por lo que es entendible que algunas personas tengan mayor cantidad de poder destructivo que otras (lo mismo puede ocurrir con cualquiera de los otros dos tipos de poderes). Este hecho nos lleva a observar la característica esencial del poder: existe una distribución desigual de poder entre las personas e incluso una desigual distribución entre los tres tipos de poder en una misma persona (Boulding, 1993). De la misma manera que se puede aumentar el poder destructivo, debemos ser conscientes que podemos aumentar los otros dos tipos de poderes que nos permitan una mayor convivencia pacífica con una fuerte disminución de la violencia. Por ello, para la transformación de los conflictos necesitaremos potenciar el poder *integrador*, manteniendo cura de que no se convierta en *destructivo*.

Conflicto y percepción

Otra de las relaciones que encontramos en el tema del conflicto se refiere a la percepción. En un conflicto cada parte observa y piensa de manera diferente. Lo relevante no es quien tiene la razón, sino comprender las causas por las que cada uno posee una visión de las cosas.

Vinyamata (1999) propone para la regulación de los conflictos observar y comprender lo que representa la percepción de la realidad, de la verdad. Las contradicciones, las controversias, la negación mutua, el conflicto entre percepciones diferenciadas, no radica en las descripciones diversas, sino en el miedo por ser dominado por los otros. La percepción se refiere a la capacidad de ponernos en lugar de la parte contraria, lo que nos ayuda a percibir el conflicto de una manera diferente. Además, como hemos dicho anteriormente, ayuda a la cooperación y con ello a la regulación positiva de los conflictos.

Fisher y Lederach trabajan la percepción de forma que la relacionan con la empatía. Según Fisher, la percepción es educable y modificable. Aunque cada cual posee una percepción de la realidad diferente, hay que ser capaz de entender lo que piensa el otro. Relacionado con esto, está la idea de que todos miramos lo mismo pero desde ángulos distintos. Esto es así porque cada uno interpretamos las cosas dependiendo de nuestra posición en el mundo.

Según Lederach, esto se aplica a los conflictos y es el papel de los mediadores unir esos ángulos distintos. Cuando abordamos conflictos hay que tener en cuenta mi perspectiva, la del otro e incluso la de un tercero. Comprender como los otros ven el conflicto nos fortalece y aumenta nuestra capacidad para comprender las emociones, los orígenes de las percepciones de cada bando, nuestro poder de apreciar las posiciones y los juicios de los demás. En este sentido, nos permite observar donde se encuentran las

posibilidades de acuerdo. Un acuerdo alcanzado por medio de la cooperación ya que la percepción permite su aparición: si conocemos lo que sienten los otros y otras no será más fácil cooperar entre nosotros.

2.6. Transformación y comunicación

Aprender a comunicarnos de una forma pacífica es un elemento básico si queremos hacer frente a los niveles de violencia de cualquier sociedad. Elaborar alternativas positivas que sirvan para transformar los conflictos por medios pacíficos requiere el uso de un específico modelo de comunicación. La propuesta es que dicho modelo debería centrarse en los principios de la ética del discurso, entre los que destacan la noción de igualdad y libertad (Cortina, 1985; Habermas, 1985). La igualdad supone que todas las personas son iguales para participar en el acto de la comunicación, con las mismas posibilidades para escuchar y ser escuchados. La libertad destaca además que cada uno tiene el derecho de dar su opinión para que sus pensamientos y sentimientos se tengan en cuenta durante el acto del habla.

El objetivo de la comunicación basada en los principios de la ética del discurso es alcanzar el entendimiento lingüístico. El modelo de comunicación favorable a la paz debería tener en cuenta los siguientes aspectos (Lederach, 1995):

- Se debería tener en cuenta el valor de *saber expresarse*, el cual es responsabilidad del emisor, y que ayuda a que la otra parte reciba correctamente los mensajes que se le transmiten. El emisor debe preocuparse por la parte de la comunicación que se concentra en el *mira lo que quiero decir*.

- Se debería enfatizar el valor de la *percepción*, que es responsabilidad del receptor, quién se ocupará de la parte de la comunicación que coincide con el *veo lo que quieres decir*.

- Se debería hacer hincapié en el valor de la *interpretación*, que es también responsabilidad del receptor y tiene lugar cuando éste *comprende lo que el emisor ha querido decir*. Esta última parte es importante porque es la parte que demuestra que el mensaje se ha transmitido de una forma correcta y se ha interpretado adecuadamente.

Estas partes de la comunicación mencionadas (expresión, percepción e interpretación) son relevantes si se observa que muchos conflictos surgen a causa de una falta de comunicación o de una mala comunicación. La *ineficacia comunicativa* es la expresión que se refiere a este hecho, a diferencia de lo que Martínez Guzmán (2001) conoce como la *solidaridad comunicativa*. Esta última valora el adecuado manejo de la comunicación que sucede cuando cada parte en ella implicada lleva a cabo sus funciones de una forma correcta.

Martínez Guzmán elabora la expresión de solidaridad comunicativa a partir de su estudio de la Teoría de los actos de habla de Austin (1971). En relación con el análisis de los conflictos cabría destacar los siguientes aspectos de esta teoría:

- La *fuerza ilocucionaria*, que es la fuerza con la que decimos algo
- Los *efectos ilocucionarios*, como la aprehensión o la comprensión.
- El *acto perlocucionario*, que se relaciona con las consecuencias que tienen los mensajes transmitidos.

La solidaridad comunicativa se dará entonces cuando el receptor comprenda la fuerza ilocucionaria con la que se ha dicho algo, y cuando el emisor se compromete con

lo que ha dicho y con los efectos que de ello se derivan. En este sentido, este ejercicio de responsabilidad favorece la construcción de alternativas propicias a la transformación de conflictos por medios pacíficos y evita el desarrollo de la violencia comunicativa. En este sentido será fundamental el análisis también del lenguaje cotidiano.

2.7. Empoderamiento y reconocimiento

Desde la perspectiva de la transformación de conflictos se analizan diferentes perspectivas de los estudios de los conflictos y se considera que es necesaria la búsqueda de acuerdos que satisfagan a las partes (Bush y Folger, 1994). El enfoque transformador considera que un conflicto significa para cada una de las partes un reto. Desde este punto de vista *personal*, es la oportunidad hacerse una auto-evaluación y es la ocasión de descubrir y reforzar los propios recursos para afrontar los conflictos. Por otra parte, desde el punto de vista de *reconocimiento del otro*, un conflicto enfrenta a dos partes y da la oportunidad de reconocer las perspectivas de la otra parte. De esta manera, la transformación del conflicto busca la recuperación del *propio poder* o *empowerment* y su interacción con la del *reconocimiento de los otros y otras*.

Bush y Folger tienen un enfoque de la transformación de los conflictos ligado a la transformación personal como paso previo al de la transformación de las situaciones. En este sentido, se empodera a las partes en conflicto para revalorizar sus propias capacidades, unas capacidades que disponen previamente pero que no han sabido o podido utilizar.

La misma situación sobre la cual se trabaja el empoderamiento nos sirve para identificar actitudes que impiden a las partes en conflicto reconocer a la otra parte más allá de meros contrincantes en el conflicto y esto es así porque nos centramos en nuestro

propio yo. El carácter relacional de la transformación de conflictos hace que se tenga que conjugar la potenciación de la propia autoestima con la apertura voluntaria al reconocimiento de las otras y los otros, mostrándose más abiertos, atentos, empáticos y sensibles a las situaciones de las otras personas (Martínez Guzmán, 2001). Esta interacción entre el empoderamiento y el reconocimiento es fundamental para llevar a cabo el proceso de transformación de un conflicto ya que sólo podremos hablar de que el conflicto se ha "resuelto" cuando las partes se hayan concienciado de sus propias capacidades, estén en disposición de usarlas y puedan tomar la perspectiva de la otra parte.

2.8. Educación para la paz conflictual

Es interesante que, si nos planteamos incluir una educación para la paz en el sistema educativo, nos preguntemos qué quiere decir educar para la paz. Podemos partir de la idea que entendemos la paz como el proceso de realización de la justicia en los diversos niveles de relación humana. Es un concepto dinámico que nos permite hacer, aflorar, afrontar y resolver los conflictos de forma no violenta, y el objetivo de la cual es conseguir la armonía de las personas consigo mismas, con la naturaleza y con el resto de las personas (Seminario de Educación para la Paz, 2000). Esta definición está íntimamente relacionada con el planteamiento de la cultura de paz que es aquella situación social de justicia generalizada en la que todas las personas tendrían las necesidades básicas cubiertas y los derechos humanos garantizados (Escola de Cultura de Pau). Se trataría de una situación en la que las relaciones entre las personas, y entre éstas y su medio se desarrollarían con respeto y armonía, donde las decisiones que nos afectan colectivamente se tomarían de forma democrática, y en la que se velaría de

forma permanente para mantener las condiciones de seguridad humana y global. Todo ello requiere un cambio profundo de valores socioculturales muy enraizados y a menudo no explícitos por lo que hablamos de un largo y continuo proceso en permanente construcción.

En este contexto, y entendiendo que la Escuela (desde la guardería hasta las universidades) forma parte de las instituciones humanas y, por lo tanto, es partícipe en mayor o menor medida, de sus características, aparece la propuesta de la educación para la paz conflictual o educación sociocrítica. Nace de un proceso largo y fundamentalmente es una herramienta para avanzar en la construcción de una cultura de paz que tiene implicaciones a tres niveles:

1. Educar en valores, pero no en cualquier valor, sino en aquellos de la paz los derechos humanos, tomados como paradigma ético universal en construcción constante.
2. Transformar las relaciones de dominación y poder autoritario en los diversos ámbitos de la sociedad, promoviendo las condiciones necesarias que favorezcan la justicia social. Hay una preocupación por formar personas críticas e interesadas en la acción social.
3. Promover una pedagogía de la paz y los derechos humanos que se difunda, incorpore, interiorice y respete, de modo que, poco a poco, vaya calando en la sociedad y, entre todos, podamos edificar una cultura de paz. Esta tercera implicación es la que más nos interesa porque centra sus esfuerzos en tres ámbitos: los fines, los medios y el currículum.

El objetivo de la educación para la paz conflictual busca, como he dicho, avanzar hacia la cultura de paz formando personas que tengan la capacidad de analizar y

entender las relaciones que les rodean pero también que fomenten las habilidades para analizar, entender y transformar de forma no violenta y creativa los conflictos a nivel personal y colectivo. Para conseguirlo, es necesario trabajar aspectos cognitivos y afectivos por lo que es fundamental *el cómo* se desarrolla esta educación.

Para la educación para la paz conflictual, la metodología es crucial porque si tratamos de formar a personas con habilidades para tratar los conflictos de manera creativa y no violenta, el mejor campo de aprendizaje es la práctica en la vida diaria. La paz, al igual que la violencia, se aprende. Este tipo de educación propone aprender con la práctica mediante metodologías activas y participativas, mucho más ricas y multidimensionales que las lecciones magistrales tradicionales que han predominado la educación a lo largo de la historia. Hay que tener en cuenta que esto no significa que se deba renunciar a la fuente de conocimientos que es cualquier docente pero la práctica de la paz incorpora al elemento cognitivo, elementos afectivos y de la experiencia, puesto que son éstos los que permiten poner las habilidades adquiridas en práctica. Así pues de la educación para la paz conflictual surgen dos principios esenciales que son la coherencia medios-fines y la necesidad de poner en marcha una metodología que esté dirigida no sólo al aspecto cognitivo, sino al afectivo. Esta unión de lo cognitivo con lo afectivo tiene un nombre propio que es el método socioafectivo.

Según la Unesco, se denomina enfoque socioafectivo al desarrollo conjunto de la intuición y del intelecto encaminado a desarrollar en los alumnos una más plena comprensión tanto en sí mismos como de los demás, mediante la combinación de experiencias reales (por oposición al estudio "clásico") y del análisis (Unesco, 1983). Es, por tanto, **social** porque pone énfasis en las relaciones interpersonales, **afectiva** porque parte de las reacciones emocionales de la conducta, y destaca la importancia de la **acción** como elemento educativo. Es una metodología que como se va a ver en esta

Guía se ha de desarrollar en un ambiente de participación y que parte de los principios del aprendizaje cooperativo.

El conflicto se considera como el núcleo principal de la educación para la paz y su resolución no violenta. En relación con el concepto de conflicto, y tomando como referencia a Lederach, aprendemos que el conflicto no es positivo ni negativo por sí solo, sino que está en función de la manera que lo regulemos, puede ser por medios pacíficos o violentos. Aquí entra en juego el papel del aprendizaje para usar unas formas u otras y las actividades propuestas en los Cuadernos de Trabajo. La educación para la paz implica por tanto la perspectiva creativa del conflicto, la utilización de métodos socioafectivos y la búsqueda de la transformación de las estructuras violentas, hacia la acción y cambio social.

2.9. Recapitulación

Recapitulando lo expuesto en este marco teórico, y tras hacer una aproximación sobre el conflicto desde planteamientos diferentes, se ha propuesto trabajar el conflicto a través de una buena regulación que conlleve resultados positivos para los involucrados. Entender el conflicto en todos sus aspectos es fundamental para su abordaje.. Además, aunque la finalidad sea la construcción de la paz, es inevitable haber hablado de la violencia porque analizándola, y sobre todo comprendiéndola, se pueden diseñar instrumentos que nos ayuden a superarla. Trabajar la paz no implica ignorar la violencia. Por otra parte, en esta Guía se da importancia al análisis de los conflictos con el objetivo de tener una mejor comprensión de las dinámicas, las relaciones y los temas antes de embarcarse en la búsqueda de soluciones. Para ello, disponemos de diferentes herramientas prácticas que se han recogido en el aquí y que pretenden ayudar a adquirir habilidades en el análisis de conflictos.

Hemos reexaminado también en esta Guía los modos para abordar los conflictos y resulta que la cooperación es la que mejor se adapta a la regulación positiva de los conflictos. Por consiguiente, frente a las respuestas que promueven las reacciones violentas, la cooperación incide en la necesidad de atender el conflicto ya que sus características, en oposición a la postura de la competición, otorgan la prioridad a los intereses comunes frente a los individuales. Esta puesta en práctica de la cooperación supone aprender otras formas de percibir a las otras partes, de tal modo, que presupone que somos capaces de superar los límites entre lo que es mío y lo que es ajeno. La transformación pacífica de los conflictos implica otras formas de ejercer el poder propicias a la práctica de la cooperación y la percepción. En este caso, el modelo de poder que se propone aquí se basa los rasgos de los poderes productivos e integrativos de Boulding, en detrimento del poder destructivo.

Finalmente, un punto fundamental en esta Guía es el relacionado con los procesos de comunicación a la hora de abordar un conflicto. La transformación pacífica de los conflictos implica iniciar unos procesos de comunicación que ayuden a la puesta en práctica de todos aquellos elementos que hemos venido mencionando. El método transformativo pretende evitar la ineficacia comunicativa a fin de favorecer la solidaridad comunicativa que propone Martínez Guzmán, que tiene lugar cuando las partes cumplen sus funciones durante el proceso de comunicación.

Con la aplicación de los Cuadernos de Trabajo que se presentan en esta Guía, se propone trabajar todo lo expuesto con la práctica mediante metodologías activas y participativas.

Comentado [LAR10]: Breves conclusiones dónde cierro el capítulo visibilizando los conceptos básicos que he desarrollado.

3. GUÍA DE CAPACITACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

3.1. Destinatarios

Este trabajo está dirigido principalmente a profesores/as, maestros/as y educador/es que pretendan organizar actividades educativas en y para el conflicto.

Los estudiantes son productores de pensamientos e ideas y actores fundamentales del cambio. Por tal razón, se hace necesario que, además de contar con una educación profesional en los diversos campos de conocimiento, conozcan, interioricen y se apoderen del Paradigma de la Cultura de Paz, como modelo de convivencia pacífica que cambia los modelos tradicionales de convivencia violenta por otros que permiten transformar los conflictos por medios pacíficos.

Refiriéndome en exclusiva al papel del profesorado, la falta de formación en transformación de conflictos en la educación tradicional que han tenido gran parte de maestros/as y profesores/as, unida a la falta de tiempo necesario para la formación interna del profesorado, pueden impedir una completa formación respecto al abordaje de los mismos. Hay docentes que apenas han recibido entrenamiento y pueden sentirse incómodos a la hora de transmitir los conocimientos en el aula usando una metodología como la propuesta aquí, ya sea porque no han tenido oportunidad, o muy poca, de ponerlo en práctica.

Por otra parte, existe aún en la educación un problema relacionado con la falta de consistencia en el modo de impartir la asignatura. Podemos observar esta falta de consistencia en la barrera que separa la denominada "vieja guardia", con profesores/as altamente cualificados/as pero cuya metodología ha sido siempre más tradicional basada

en el método y el orden, respecto a la "nueva guardia", compuesta por docentes que siguen métodos activos, cooperativos y vivenciales que pretenden crear un clima cooperativo y una actitud de búsqueda colectiva. En este sentido, Alzate (2003) recoge que esta situación no hace más que provocar que los estudiantes reciban mensajes mixtos.

Comentado [LAR11]: He aportado una cita para refrendar esta idea.

A pesar de las limitaciones citadas los profesores deben servir como modelos y es necesario que se produzcan cambios en sus estilos de enseñanza. La realización de estos cambios supone nuevos retos y desafíos que se añaden a las crecientes demandas y desafíos que el profesorado actual tiene que afrontar. Siguiendo a Lantieri y Patti (1996), podríamos identificar cinco áreas a las que los profesores deben enfrentarse continuamente:

1. El profesorado como facilitador: en contraste con lo que se consideran modelos más tradicionales de enseñanza, el enfoque propuesto aquí enfatiza el papel del profesorado como facilitador. El aprendizaje experiencial y la reflexión en grupo son las claves para los estudiantes lleguen a sus propias conclusiones en lugar de recibirlas del/la docente.
2. Compartir el poder: el/la profesor/a debe ceder una parte del control que tradicionalmente ha sido parte de su papel. Esta "democratización del poder", que no significa pérdida de autoridad, debe permitir a los/as alumnos/as a participar más en las decisiones concernientes a sus conflictos y sus soluciones, de manera más independiente del profesorado.
3. Transformación personal: si se quiere modelar el comportamiento de los/as estudiantes, en primer lugar hay que enfrentarse a la propia manera de afrontar

conflictos. Sólo entonces se podrán facilitar procesos de capacitación de manera honesta y fiable.

5. El problema del tiempo de instrucción: el profesorado está cansado de asistir a cursillos y seminarios. Cada año suele haber algo nuevo que se dice a los profesores que deben cubrir y de hecho la profesión educativa es de las que más asiste a cursos, seminarios o entrenamientos. Debería ser una cuestión de preparar las herramientas y reinvertir las prioridades, o lo que es lo mismo, convertir esta tarea en un reto y nunca en una excusa.

Así, el modelo más práctico en la transformación de conflictos es aquel que requiere por parte de todos en el sistema educativo más tiempo y compromiso de los que la mayoría de educadores creen actualmente factibles. Por fortuna, muchos educadores son muy conscientes de la necesidad de una total integración del aprendizaje socioafectivo y sólo se sienten incapaces de implementar los programas en su sentido más práctico. Esta Guía pretende servir de ayuda en ese cometido.

3.2. Objetivos

Objetivo General

El objetivo de esta Guía de Capacitación es que los/as participantes del proceso de capacitación vean fortalecidas sus capacidades y destrezas en el manejo y transformación de conflictos y puedan adecuar la estructura de la Guía a las características particulares del grupo con el que se quiera trabajar en el interior de sus propias organizaciones.

Objetivos específicos

- Dotar de insumos teóricos y metodológicos para implementar procesos de facilitación en los conflictos.

- Abrir canales de comunicación que conducirán a un proceso de diálogo hacia una transformación constructiva del conflicto.
- Entender el proceso gradual y simultáneo de aprendizaje basado en el diálogo como una forma de prevención de la violencia y generación de salidas constructivas a conflictos.
- Adquirir un compromiso de todos los actores tanto con el proceso como con sus resultados.
- Proponer el reto para el/la docente para que elabore su propia metodología personalizada, en la creatividad y teniendo en cuenta las herramientas y contenidos adecuados para cada grupo.

3.3. Temporalización

Cuando se nos planteó esta cuestión a la hora de elaborar unos talleres en la Universidad Politécnica de Nicaragua recuerdo varias preguntas que surgieron inmediatamente en nuestras cabezas: *"¿Cuándo? ¿Cuál será la duración? ¿El horario conviene a la situación específica de los participantes? ¿Qué día de la semana es el más conveniente? ¿Es apropiado hacer dos días seguidos o con intervalos?"*. Y aunque el Instituto Martin Luther King, nuestro centro de apoyo, facilitó esa tarea poniéndose en contacto con la Responsable del grupo al que se le iban a hacer los talleres, la experiencia me dejó una cosa muy clara: las instrucciones requieren de un tiempo pero ese tiempo debe ser razonable.

De manera sintética este pensamiento significa que no se debe sacrificar la calidad por el problema del tiempo pero también pone el acento en la *razonabilidad* de la duración. Hay que tener en cuenta que el profesorado adquiere un compromiso

voluntario de revisar sus metodologías. Absorber el tiempo libre de manera excesiva podría conducir a que los/as profesores/as consideren que ya son suficientes las fórmulas que conocen y que no sea necesario introducir otras nuevas a su saber. El único requisito exigible es que esta Guía sea trabajada y posteriormente revisada al inicio de cada nuevo curso. El primer requerimiento hace referencia a un trabajo individual de cada docente que leerá los contenidos de la Guía y decidirá qué elementos rescata para su uso en el aula. Por el contrario, la segunda parte de la imposición alude a un eventual trabajo colectivo del cuerpo docente para mejorar y adecuar la Guía a las nuevas circunstancias que vayan surgiendo. Esta última parte no puede imponerse ya que se trata de un proceso de construcción de consensos. Para que éste sea exitoso es necesario que los actores participen voluntariamente y de forma comprometida con el proceso y con los resultados.

3.4. Cuadernos de Trabajo

En este punto, la Guía presenta una serie de Cuadernos de Trabajo con el objetivo de promover la participación activa de los participantes en la construcción personalizada del aprendizaje. Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, estos Cuadernos de Trabajo se organiza en cuatro bloques:

1. **El conflicto.** Es un bloque inicial en el cual los participantes trabajan una el concepto de conflicto en todos sus aspectos y que es fundamental para el abordaje de las técnicas que posteriormente se trabajaran.
2. **Análisis de conflictos.** Este bloque permite al/la participante explorar y entender la realidad del conflicto desde varias miradas. Para ello, se utilizan las

Comentado [LAR12]: Breve introducción sobre lo que se presenta en este punto.

distintas herramientas y se discuten las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas.

3. Técnicas para abordar procesos de transformación de un conflicto. Este bloque sitúa el trabajo en el momento de abordar el conflicto. Trabaja los enfoques y estilos a la hora de regular un conflicto y trata de fomentar una reflexión sobre la influencia de nuestro contexto a la hora de abordar un conflicto.

4. Técnicas para la comunicación en procesos de transformación de un conflicto. Este último bloque se centra en el proceso relacional durante el proceso de transformación de un conflicto. La base de la comunicación es el lenguaje verbal y no verbal, ambos necesarios para expresar nuestras ideas, sentimientos y emociones. Las técnicas propuesta trabajan este aspecto.

Guía Metodológica - Cuaderno de Trabajo 1

El conflicto

Objetivo del cuaderno: Dotar de instrumentos que permitan entender qué es el conflicto, los tipos de conflictos, sus causas, dimensiones y estructura, así como las percepciones y comportamientos que se generan.

Objetivos del aprendizaje	Contenidos	Actividades	Tiempo	Recursos materiales
Si se trata de la primera sesión de trabajo con un grupo se recomienda empezar con actividades introductorias que faciliten la confianza dentro del grupo				
Identificar y visualizar las diversas que el grupo tiene sobre el conflicto	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es el conflicto? - ¿Cómo definirlo para entenderlo mejor y abordarlo de manera constructiva y positiva? 	<ul style="list-style-type: none"> - A partir de una lluvia de ideas, se apuntan en la pizarra las percepciones que tiene el grupo con respecto al conflicto, tratando de elaborar un concepto de manera conjunta. La pregunta guía es la siguiente: “¿qué es el conflicto para ustedes?”. - Una vez que los/as participantes hayan aportado sus ideas, el/la facilitador/a resume y comenta el significado que tiene el conflicto para cada uno. Algunos/as participantes pueden ver el conflicto como algo delicado o negativo, 	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> - Pizarra - Marcador/es

		<p>mientras que otros/as lo entienden como una oportunidad.</p> <p>- Tomando todo esto en cuenta, es decir, que el conflicto puede ser entendido como algo positivo o algo negativo, se consulta, ¿cómo podríamos definirlo para entenderlo mejor y abordarlo de manera constructiva o positiva?, entendiéndose que existen diversas definiciones de conflicto.</p> <p>- En el proceso de reflexión, es posible que las ideas del conflicto dividan al grupo y probablemente se tenga antagonismos marcados. Ante esto, debemos tratar de unificar las opiniones pero sin eliminar la diversidad.</p>		
Reflexionar sobre el uso y el significado de las palabras “conflicto” y “problema”	<p>- El problema como obstáculo para en la satisfacción de intereses</p> <p>- El conflicto como relación entre dos o más partes que tienen objetivos incompatibles</p>	<p>- Se forman grupos y se procede a la lectura de un texto propuesto por el/la facilitador/a. Cada grupo repasa el texto, lo discute y responde a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el problema? ¿Cuándo el problema se convierte en un conflicto? ¿Cuáles son las características diferenciales de problema y conflicto? ¿Han conocido algún caso similar en su contexto personal?</p> <p>- Cada grupo debe nombrar un portavoz para que</p>	15 minutos de trabajo grupal y 5 minutos de exposición para cada grupo	<p>- Fotocopias de un caso simulado preparado previamente por el/la facilitador/a¹</p> <p>- Papel</p> <p>- Bolígrafo</p> <p>- Pizarra</p>

¹ En el Anexo 1 figura un ejemplo de estudio de caso.

		<p>exponga brevemente las conclusiones del grupo y los otros grupos complementan con sus propios aportes.</p> <p>- En el momento de las conclusiones del/la facilitador/a es importante invitar a los/as participantes a compartir experiencias de conflictos de contextos personales para que su implicación en el ejercicio sea mayor.</p>		- Marcador/es
<p>Determinar el tipo y las diferentes causas del conflicto, ya que influyen en la forma de abordaje</p>	<p>- Tipos de conflicto</p> <p>- Causas de los conflictos</p> <p>- Relación con la actitud o el comportamiento de las personas frente al objetivo deseado</p>	<p>- El/la facilitador/a divide al grupo en grupos y les proporciona una matriz de aplicación que habrá preparado previamente.</p> <p>- Luego pide al grupo que recuerde la definición de conflicto y elija uno de su entorno. El grupo debe identificar las causas del conflicto elegido y buscar una tipología (puede ser una o más de las causas vistas en este tema o, si existen, alguna otra que no se tomó en cuenta).</p> <p>- Cada grupo debe nombrar a un representante para que exponga los resultados en plenaria. Los otros grupos complementan con sus propios aportes.</p> <p>- Se sugiere que se efectúe este ejercicio una vez</p>	<p>15 minutos de trabajo grupal y 5 minutos de exposición para cada grupo</p>	<p>- Matriz de aplicación preparado previamente por el/la facilitador/a²</p> <p>- Papel</p> <p>- Bolígrafo</p> <p>- Pizarra</p> <p>- Marcador/es</p>

² En el Anexo 2 figura un ejemplo de matriz para proponer a los/as alumnos/as.

		concluida la parte conceptual en la que se hayan revisado los tipos y las causas de conflicto más frecuentes.		
Reflexionar sobre el modo de comportamiento escogido en una situación conflictiva y evaluar las ventajas y desventajas del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> - Estilos de comportamiento en un conflicto - Valoración del estilo recurrente con el que cada uno se identifica 	<ul style="list-style-type: none"> - Para iniciar, los participantes reflexionan sobre la siguiente frase: “yo en un conflicto actuó como...”. Cada persona debe pensar en un conflicto reciente y evaluar cómo actuó, y después escoger un animal que represente ese estilo de contender. Una vez que todos tengan en mente un animal, anotan el nombre del mismo en una tarjeta. - Luego, el/la facilitador/a pide al grupo que forme una fila en la que un extremo sea pasivo, el medio no sea agresivo ni pasivo y el otro extremo sea agresivo. De esta manera, todos deben acomodarse según el nombre del animal que anotaron en la tarjeta. - De manera voluntaria, se procede a reflexionar acerca de las ventajas y desventajas de su carácter en un conflicto. Los otros participantes complementan con sus propios aportes. - Se sugiere empezar con este ejercicio antes de la explicación teórica para que al finalizar se presenten los estilos básicos para abordar el conflicto según estudios psicológicos de 	5 minutos de reflexión individual y 25 minutos para trabajar conjuntamente en plenaria	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjetas de colores - Marcador/es

		relaciones humanas y se puedan comentar con mayor fluidez.		
Reflexionar sobre las diversas representaciones y la manera en que éstas se relacionan con el conflicto.	<ul style="list-style-type: none"> - Las diferentes percepciones en un conflicto - Percepciones, prejuicios y premisas 	<ul style="list-style-type: none"> - El/la facilitador/a pide al grupo que observe por un momento una primera ilustración y hace la siguiente pregunta: ¿Qué se observa? El/la facilitador/a anotará las ideas en el papelógrafo hasta que todas estén incluidas. - Después solicita la ayuda de dos voluntarios, que ven cosas distintas de la misma imagen, para que dialoguen y fundamenten su posición respecto a la visión del otro. El/la facilitador/a les hará las siguientes preguntas guía: ¿Quién tiene la razón? ¿Qué tenían que hacer para poder ver la otra figura? ¿Qué representaría entonces la ilustración? - Finalmente, se refuerza la idea de que existe una diversidad de percepciones, así como una variedad de situaciones, las cuales dependen mucho de nuestro entorno, valores e historia particular, entre otros, y que definen la manera de ver, actuar y pensar de cada individuo. - Para una mejor comprensión del tema se sugiere introducir el ejercicio antes de la parte 	<p>5 minutos de reflexión individual y 15 minutos para trabajar conjuntamente en plenaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ilustración para trabajar la percepción³ - Pizarra - Marcador/es

³ En el Anexo 1 figura varios ejemplos para trabajar la percepción.

		conceptual.		
Reflexionar individualmente sobre una cualidad positiva propia	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer la relación que tiene la autoestima con el conflicto - Reflexionar sobre la importancia del conocimiento de uno mismo y de nuestras cualidades y limitaciones en una situación de conflicto 	<ul style="list-style-type: none"> - Cada participante debe completar la frase “algo que me gusta de mí...”. Se trata de resaltar una característica o cualidad personal. - Después, se reflexiona sobre la dinámica preguntando cómo se siente cada uno al expresar y revelar lo que les gusta de sí mismos. La pregunta claves es: “¿es egoísta decir algo positivo de mi persona?” Es importante distinguir entre jactarse (“yo soy mejor”) y aceptar lo positivo de mi persona sin juzgar o compararme con otro. - El trabajo debe ir encaminado a la reflexión acerca de la importancia de los elementos que guían el comportamiento de las personas. Uno de estos elementos es la autoestima, el conocimiento de nosotros mismos, de las habilidades y limitaciones que determinan gran parte de nuestro comportamiento por lo que este ejercicio sirve está pensado en dos tiempo: una reflexión individual y posteriormente una puesta en común voluntaria. - Se sugiere introducir el tema con este ejercicio. 	10 minutos de reflexión individual y 10 minutos para trabajar conjuntamente en plenaria	<ul style="list-style-type: none"> - Papel - Bolígrafo

Analizar los tres elementos que estructuran un conflicto: persona, proceso y problema.	<ul style="list-style-type: none"> - La importancia de los tres elementos que estructuran un conflicto (persona – proceso – problema) - Aspectos a tomarse en cuenta para trabajar tres elementos 	<ul style="list-style-type: none"> - El/la facilitador/a divide al grupo en grupos y se reparten copias del estudio de caso simulado y la hoja de trabajo, ambos preparados previamente por el/la facilitador/a. - Después, cada grupo trabaja sobre el ejercicio entregado y se convoca a plenaria para la presentación de los casos por parte de un representante del grupo. Concluida la presentación se abre un espacio de reflexión con el grupo en conjunto. - Previamente al trabajo de grupos, se presenta el mapa de la estructura del conflicto, persona, proceso y problema, para que los conceptos sean debidamente explicados y queden claros para los participantes. 	20 minutos de trabajo grupal y 5 minutos de exposición para cada grupo	<ul style="list-style-type: none"> - Copias del estudio de caso simulado preparado previamente por el/la facilitador/a⁴ - Copias de la hoja de trabajo preparada previamente por el/la facilitador/a⁵ - Papel - Bolígrafo - Pizarra - Marcador/es
--	---	---	--	---

Al concluir, es necesario hacer una actividad de cierre que incluya las aportaciones del grupo y las conclusiones del/la facilitador/a. Si hay tiempo, se puede cerrar con una actividad más lúdica que relaje al grupo tras una intensa sesión de trabajo.

⁴ En el Anexo 4 figura un ejemplo de estudio de caso.

⁵ En el Anexo 5 figura un ejemplo de hoja de trabajo para proponer a los/as alumnos/as.

Guía Metodológica - Cuaderno de Trabajo 2

Análisis de conflictos

Objetivo del cuaderno: Promover el desarrollo de habilidades en el análisis de conflictos.

Objetivos del aprendizaje	Contenidos	Actividades	Tiempo	Recursos materiales
<p>Se recomienda iniciar con un breve repaso de los contenidos del primer cuaderno para tener en mente las competencias adquiridas anteriormente y que con el tiempo se olvidan. La idea es que cada subgrupo trabaje una las herramientas, todos con un mismo caso de estudio⁶ ya que permite que el alumnado pueda tener un ejemplo de cada instrumento.</p>				
Identificar a los actores/as y/o partes involucradas en un conflicto, analizar las relaciones entre las partes y visibilizar los aliados actuales y potenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Visión global del conflicto, de sus aspectos claves sus elementos constitutivos - Actores primarios, y secundarios 	<ul style="list-style-type: none"> - El/la facilitador/a propone al primer grupo elaborar un perfil básico del conflicto. - El grupo tiene que reflexionar sobre las preguntas siguientes: ¿Quiénes son los actores (primarios y secundarios) del conflicto? ¿De qué tipo de conflicto se trata? ¿En qué fase se encuentra el conflicto? ¿Dónde se ubica el 	45 minutos de trabajo grupal y 15 minutos de exposición para cada grupo	<ul style="list-style-type: none"> - Copias del estudio de caso simulado preparado previamente por el/la facilitador/a - Perfil básico del conflicto a elaborar

⁶ En el Anexo 6 figura un ejemplo de estudio de caso.

		<p>conflicto? ¿Qué resultados se tienen hasta el momento? Es muy importante que todos los integrantes del grupo discutan cada uno de los aspectos del conflicto y que busquen consensos.</p> <p>- Luego, un representante del grupo debe exponer los resultados en plenaria. Cuando el/la facilitador/a lo considere necesario, puede intervenir para ir confeccionando mediante las aportaciones de todo el grupo un perfil básico del conflicto.</p> <p>- Se sugiere que para un mejor resultado se realice el ejercicio una vez concluida la parte conceptual, ya que así reforzará los conceptos.</p>		<p>por el grupo en plenaria⁷</p> <p>- Papel</p> <p>- Bolígrafo</p> <p>- Pizarra</p> <p>- Marcador/es</p>
Identificar un periodo de tiempo y visualizar las etapas y ciclos de intensidad creciente y decreciente del conflicto	<p>- Las fases de escalada y de descenso del conflicto, como parte del análisis y la intervención para la búsqueda de soluciones</p> <p>- Análisis de un conflicto como actores</p>	<p>- El/la facilitador/a propone al primer grupo un análisis del contexto del conflicto.</p> <p>- El grupo dibuja en un papel un sistema de coordenadas. La línea horizontal (eje x) indicará el tiempo en el que se desarrolla el conflicto y la línea vertical (eje y) representará la intensidad creciente y decreciente del conflicto.</p>	<p>45 minutos de trabajo grupal y 15 minutos de exposición para cada grupo</p>	<p>- Copias del estudio de caso simulado preparado previamente por el/la facilitador/a</p> <p>- Ejemplo de aplicación de la herramienta a</p>

⁷ En el Anexo 7 figura un perfil básico para analizar un conflicto.

	involucrados o actores externos.	<ul style="list-style-type: none"> - Es recomendable ponerse de acuerdo sobre el marco temporal que será analizado, para después identificar el problema que dio lugar al conflicto - Es muy importante que los integrantes de los grupos discutan cada uno de los aspectos y que busquen consensos. - Luego, un representante del grupo debe exponer los resultados en plenaria. Si el grupo está inmerso en un conflicto concreto que quiere analizar, la herramienta ayudará a clarificar la información básica y las percepciones de cada parte. - Se aplica el ejercicio una vez concluida la parte conceptual, para reforzar los conceptos explicados. 		<p>elaborar por el grupo en plenaria⁸</p> <ul style="list-style-type: none"> - Papel - Bolígrafo - Pizarra - Marcador/es
Analizar lo que dicen las diferentes partes en conflicto	<ul style="list-style-type: none"> - Motivaciones, posiciones, intereses y necesidades que movilizan a los actores en contextos conflictivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El/la facilitador/a propone al tercer grupo un análisis de los intereses y/o partes involucradas en el conflicto. - El grupo dibuja en un papel una cebolla con tres capas, representando cada una posiciones, intereses y necesidades. Es recomendable identificar los tres elementos de la cebolla para 	<p>45 minutos de trabajo grupal y 15 minutos de exposición para cada grupo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Copias del estudio de caso simulado preparado previamente por el/la facilitador/a - Ejemplo de aplicación de la

⁸ En el Anexo 8 figura un ejemplo de aplicación de la herramienta.

		<p>ambas partes del conflicto.</p> <p>- Se comienza a identificar las posiciones, que se pueden rescatar de los discursos o declaraciones oficiales de las partes. (ver pasos de elaboración de la herramienta).</p> <p>- Los intereses no siempre son fáciles de identificar, porque muchas veces se piensa que tener intereses es algo mezquino. Sin embargo, existen intereses legítimos que son los que interesan en este ejercicio.</p> <p>- Es muy importante que todos los integrantes de los grupos discutan cada uno de los aspectos y que realicen una búsqueda de consensos. Luego, un representante del grupo debe exponer los resultados en plenaria.</p> <p>-Aplicar el ejercicio una vez concluida la parte conceptual.</p>		<p>herramienta a elaborar por el grupo en plenaria⁹</p> <p>- Papel</p> <p>- Bolígrafo</p> <p>- Pizarra</p> <p>- Marcador/es</p>
Estimular la discusión sobre las causas y efectos en un conflicto	- El problema central, las causas de fondo y los efectos de un conflicto	- El/la facilitador/a propone al cuarto grupo un análisis sobre las causas y efectos de un conflicto.	45 minutos de trabajo grupal y 15 minutos de exposición para	- Copias del estudio de caso simulado preparado previamente por el/la

⁹ En el Anexo 9 figura un ejemplo de aplicación de la herramienta.

	-	<p>- El grupo analiza el conflicto utilizando la herramienta del árbol del conflicto. Para la elaboración de dicho instrumento, el grupo anotará en diferentes tarjetas factores que consideren importantes del conflicto.</p> <p>- Tras una discusión grupal, se pondrán las tarjetas en los lugares correspondientes: tronco=problemas / raíces=causas / ramas=efectos. Si no se llega a un consenso será interesante que se explique en plenaria la divergencia de opiniones.</p> <p>- Un representante del grupo expone los resultados en la plenaria y sería interesante abrir el debate para que el resto pueda comentar, y en su caso modificar, el árbol propuesto.</p> <p>- Se aplica el ejercicio una vez concluida la parte conceptual.</p>	cada grupo	<p>facilitador/a</p> <p>- Ejemplo de aplicación de la herramienta a elaborar por el grupo en plenaria¹⁰</p> <p>- Tarjetas de colores</p> <p>- Papel</p> <p>- Bolígrafo</p> <p>- Pizarra</p> <p>- Marcador/es</p>
Identificar cuáles son los hechos o eventos más importantes para cada una de las partes en conflicto	- Percepciones y perspectivas temporales	<p>- El/la facilitador/a propone al quinto grupo un análisis de los hechos o eventos más importantes para cada una de las partes en conflicto.</p> <p>- El grupo dibuja una línea horizontal que indicará el tiempo en el que se desarrolla el</p>	45 minutos de trabajo grupal y 15 minutos de exposición para cada grupo	- Copias del estudio de caso simulado preparado previamente por el/la facilitador/a

¹⁰ En el Anexo 10 figura un ejemplo de aplicación de la herramienta.

		<p>conflicto. Es recomendable ponerse de acuerdo sobre el tipo de marco temporal que será analizado e identificar los acontecimientos más sobresalientes del conflicto.</p> <p>- Es muy importante que todos los integrantes del grupo discutan cada uno de los aspectos y que finalmente realicen una búsqueda de consensos. Luego, un representante del grupo debe exponer los resultados en plenaria.</p> <p>- Se aplica el ejercicio una vez concluida la parte conceptual.</p>		<p>- Ejemplo de aplicación de la herramienta a elaborar por el grupo en plenaria¹¹</p> <p>- Papel</p> <p>- Bolígrafo</p> <p>- Pizarra</p> <p>- Marcador/es</p>
Elaborar un mapeo de actores en el que se identifique a los actores y sus relaciones	<p>- Actores relevantes en un conflicto, sus relaciones y capacidad de influencia en el conflicto</p> <p>- Relaciones de poder entre las partes en conflicto</p>	<p>- El/la facilitador/a propone al sexto grupo un análisis de los actores más relevantes en un conflicto, sus relaciones y capacidad de influencia.</p> <p>- El grupo debe elaborar en orden de importancia una lista de todos los actores involucrados de un conflicto. Luego dibujarán en las esferas que representan a los actores y, con la ayuda de los símbolos, señalarán las relaciones entre ellos. Debe tenerse en cuenta que las redes de relaciones que se identifican en el mapeo son</p>	45 minutos de trabajo grupal y 15 minutos de exposición para cada grupo	<p>- Copias del estudio de caso simulado preparado previamente por el/la facilitador/a</p> <p>- Ejemplo de aplicación de la herramienta a elaborar por el grupo en plenaria¹²</p>

¹¹ En el Anexo 11 figura un ejemplo de aplicación de la herramienta.

¹² En el Anexo 12 figura un ejemplo de aplicación de la herramienta.

		<p>dinámicas, es decir, posiblemente con el tiempo cambien por completo.</p> <p>- Es muy importante que todos los integrantes del grupo discutan cada uno de los aspectos y que realicen una búsqueda de consensos. Luego, un representante del grupo debe exponer los resultados en plenaria.</p> <p>- Se aplica el ejercicio una vez concluida la parte conceptual.</p>		<p>- Papel</p> <p>- Bolígrafo</p> <p>- Pizarra</p> <p>- Marcador/es</p>
--	--	---	--	---

Para concluir, se recomienda elaborar un cuadro para resumir las herramientas utilizadas¹³. Si hay tiempo, se puede cerrar con una actividad más lúdica que relaje al grupo tras una intensa sesión de trabajo.

¹³ En el Anexo 13 figura una síntesis de las herramientas utilizadas.

Guía Metodológica - Cuaderno de Trabajo 3

Técnicas para abordar procesos de transformación de un conflicto

Objetivo del cuaderno: Suministrar elementos conceptuales y prácticos para el abordaje de un conflicto por medios pacíficos.

Objetivos del aprendizaje	Contenidos	Actividades	Tiempo	Recursos materiales
Este bloque requiere una mayor implicación personal de los/as participantes por lo que se recomienda iniciar siempre cada sesión de trabajo con una actividad lúdica que refuerce la confianza dentro del grupo.				
Contraponer los métodos violentos y pacíficos de transformación de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> - La cultura de la violencia versus la cultura de la paz - Las alternativas existentes para solucionar un conflicto o transformarlo 	<ul style="list-style-type: none"> - A partir de una lluvia de ideas, se apuntan en la pizarra las percepciones que tiene el grupo con respecto a los métodos para transformar un conflicto, tratando de llevar a cabo un diálogo fluido. Las pregunta guías son las siguientes: “¿cómo se resuelven actualmente los conflictos? ¿Por qué?”. - Una vez que los/as participantes hayan aportado sus ideas, el/la facilitador/a resume y comenta las ideas surgidas. La cultura de la violencia es aquella en la que la respuesta violenta se ve como algo natural, normal, incluso 	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> - Pizarra - Marcador/es

		<p>como la única manera viable de hacer frente a los problemas que nos encontramos a diario. Sin embargo, los conflictos también pueden ser abordados mediante medios pacíficos que fomenten en diálogo y la negociación.</p> <p>- Tomando todo esto en cuenta, es decir, que el conflicto puede ser abordado positivamente o negativamente, se consulta, ¿cómo podríamos favorecer el uso de medios pacíficos?</p> <p>- En el proceso de reflexión, es posible que las ideas del conflicto dividan al grupo y probablemente se tenga antagonismos marcados. Ante esto, debemos tratar de unificar las opiniones pero sin eliminar la diversidad.</p>		
<p>Analizar y distinguir los diferentes enfoques a la hora de abordar un conflicto</p>	<p>- Enfoques de abordaje del conflicto</p> <p>- Competición versus colaboración</p>	<p>- Inicialmente, el/la facilitador/a pide la participación de cuatro voluntarios, quienes llevarán a cabo el ejercicio en dos etapas y por parejas. Adicionalmente, el/la facilitador/a pide al resto del grupo que observen cuidadosamente las actitudes de los participantes en el proceso.</p> <p>- Se colocan dos premios a dos extremos de la clase. Atados por la cintura y colocados espalda con espalda, los voluntarios de la primera pareja</p>	<p>30 minutos</p>	<p>- Cuerda</p> <p>- Premios</p> <p>- El cuadro de los burritos¹⁴</p>

¹⁴ En el Anexo 14 figura el cuadro de los burritos para presentar.

		<p>reciben la instrucción de alcanzar el premio a como dé lugar. Lo que sucede generalmente es que uno de ellos, el más fuerte o el que reacciona más rápido, logra su objetivo (ganar) a costa del otro, quien resulta perdedor porque es arrastrado por su compañero, sin poder alcanzar el premio.</p> <p>- Atados por la cintura y colocados de espaldas, los voluntarios de la segunda pareja son desafiados a encontrar una manera en la cual las dos personas puedan salir ganando, logrando su objetivo que, en este caso, es alcanzar el premio.</p> <p>- Una vez concluida la dinámica, el/la facilitador/a anima al grupo a expresarse respecto del comportamiento de los participantes. Posteriormente, pide a la primera y segunda pareja que expresen sus opiniones respecto de lo sucedido, hablando de sus sentimientos y percepciones.</p> <p>- El/la facilitador/a acabará la dinámica presentando al grupo el cuadro de los burritos, dando pie a la reflexión sobre los modelos para abordar un conflicto que son dos: competitivo y colaborativo.</p>		
Diferenciar los estilos que tienen	- Estilo suave versus estilo duro	- Con la ayuda de una cinta de celofán, el/la facilitador/a divide el salón en dos partes y pide	20 minutos	- Cinta de celofán

las personas para abordar pacíficamente un conflicto	- Concepto de ganar y de perder	<p>a los participantes que formen dos filas y se coloquen frente a frente, separados por la línea.</p> <p>- Posteriormente anuncia que la consigna es que cada uno de los participantes logre que su par cruce la línea, utilizando para ello cualquier estrategia (la fuerza, el engaño, etc.). El tiempo inicial requerido para lograr el objetivo es de 2 minutos pero iremos bajando el tiempo conforme repitamos el ejercicio hasta dar un espacio de tiempo que no permita margen de acción.</p> <p>- Al término de la dinámica, el/la facilitador/a pregunta a los participantes quiénes lograron que su par cruzara la línea y cómo lo hicieron. Lo que sucede a menudo es que la mayoría no logra el objetivo planteado conforme el tiempo va disminuyendo, ya que el primer impulso es que sea el otro el que cruce la línea, sin considerar que esto puede ser fácilmente realizable si ellos también lo hacen. Lo importante es reflexionar sobre el estilo empleado (que puede ser suave o duro) para conseguir el fin.</p>		
Reflexionar sobre la efectividad de los métodos para abordar un conflicto	- El estado de ansiedad y la presión externa como potenciadores del recurso a la violencia	- Se forma un círculo en el que todos/as los/as participantes, en pie, traban fuertemente sus brazos. Previamente se ha sacado del grupo tres personas a las que se aleja del grupo para que no escuchen las consignas. La consigna es que una	15 minutos	- No requiere de material

	- El factor tiempo	<p>vez las personas sean introducidas dentro del círculo, tendrán dos minutos para salir. Ellos deben evitar las fugas "por todos los medios posibles" pero llegado el caso en que una de las personas pidiese verbalmente que se le deje abandonar el círculo, éste se abrirá y se le dejará salir.</p> <p>- Los tres que entrarán dentro del círculo tendrán una consigna clara de <i>"escapar como sea y en el menor tiempo posible"</i>.</p> <p>- Al finalizar la actividad, se buscará determinar cuál era el conflicto, cómo se han sentido los participantes, analizando los métodos empleados por cada parte, la efectividad de los mismos, sus consecuencias, y buscando correspondencias en la sociedad y en nuestra realidad cotidiana.</p>		
Fomentar la reflexión, el diálogo y la posición personal	- Argumentación y confrontación de posiciones	<p>- Situamos a las personas del grupo en el centro del aula y pronunciamos una frase a debatir. A continuación, pedimos a las participantes que se sitúen a la izquierda de la clase si están de acuerdo con el enunciado, y a la derecha si no están de acuerdo. En un primer momento, las personas tienen que decidirse por una postura extrema, blanca o negra.</p> <p>- A continuación, se pasa un objeto que tiene por</p>	1 hora	- No requiere de materiales

		<p>función hacer de micro para escuchar los argumentos de las participantes, empezando por la opción minoritaria.</p> <p>- En un segundo paso, después de escuchar unas cuantas opiniones, se pregunta si alguien quiere matizar su posición y moverse: a partir de entonces el espacio no debe verse como una división entre dos bloques de opinión sino como un barómetro que gradúa las múltiples opiniones.</p> <p>- La actividad debe hacerse repetidamente con frases que provoquen que los/as participantes se muevan entre las posturas a favor y en contra.</p>		
Reflexionar sobre las relaciones y condiciones que nos rodean	- Nuestra relación con nosotros mismos, con el grupo, la comunidad y el entorno	<p>- Cada participante llena la ficha individualmente y comparte lo que ha escrito en grupos de cuatro o cinco personas. Puede darse la oportunidad de que alguno quiera exponer su ficha en plenaria para comentarla entre todos.</p> <p>- Si les parece conveniente, pueden ampliar la ficha propia con sugerencias o ideas que les aporten los/as compañeros/as.</p> <p>- La base del ejercicio reside en un trabajo de</p>	30 minutos de trabajo individual y 30 minutos de trabajo grupal	- Ficha previamente preparada por el/la facilitador/a ¹⁵

¹⁵ En el Anexo 15 figura la ficha previamente preparada.

		reflexión individual.		
--	--	-----------------------	--	--

Para concluir, se recomienda hacer una actividad de cierre más lúdica que relaje al grupo tras una intensa sesión de trabajo.

Guía Metodológica - Cuaderno de Trabajo 4

Técnicas para la comunicación en procesos de transformación de un conflicto

Objetivo del cuaderno: Entender la negociación como el proceso relacional que abarca todas las facetas de la comunicación humana y proveer de técnicas para una comunicación efectiva en los conflictos

Comentado [LAR13]: Este Cuaderno de Trabajo no estaba listo cuando te lo envié

Objetivos del aprendizaje	Contenidos	Actividades	Tiempo	Recursos materiales
<p>La comunicación es un hecho social y cotidiano por lo que el trabajo propuesta está basado en la participación de todo el grupo. Se recomienda nuevamente empezar con una actividad lúdica que refuerce la confianza dentro del grupo.</p>				
Reflexionar acerca de la importancia de la comunicación no verbal	- Comunicación no verbal y lenguaje corporal	<ul style="list-style-type: none"> - Se requiere la participación de dos voluntarios/as que simulen estar sentados/as en un autobús. - El/la actor/actriz A intenta iniciar una conversación con el/la actor/actriz B, pero este último mira hacia otro lado y le da la espalda. El/la facilitador/a pregunta entonces a A como se siente y pregunta al grupo si existe comunicación entre ambos, lo que permite reflexionar y mostrar que la comunicación es mucho más que palabras. 	15 minutos	- Sillas

		- Sería interesante repetir la misma escena con otros comportamientos que el grupo crea que puede impedir la comunicación entre A y B.		
Condiciones para una buena comunicación	- Las interferencias como obstáculo para la comunicación	<p>- Los/as participantes se reúnen en círculo. Para comenzar la actividad, el/la facilitador/a susurrará a un/a participante una frase que éste/a deberá retransmitir al/la compañero/a que tenga a la izquierda.</p> <p>- El mensaje se va repitiendo de participante a participante hasta el último y cada uno debe repetir lo que escucha, incluso si no lo ha entendido muy bien o si no tiene sentido lo que escucha. Cada mensaje se debe escuchar y repetir sólo una vez.</p> <p>- Cuando el mensaje llegue al/la último/a participante, éste/a debe decirlo en voz alta y luego el/la primer/a participante debe decir su mensaje original. Lo interesante es seguir la pista uno a uno para saber dónde se han ido produciendo las distorsiones del mensaje original.</p>	20 minutos	- Sillas en círculo
Entender cómo nos comunicamos con los	- La importancia del emisor dentro del mensaje	- Se trata de un ejercicio personal en el que cada participante debe someterse a una auto-	30 minutos	- Tarjetas de colores

otros		<p>evaluación sobre sus formas de comunicación e identificarlas con un animal.</p> <p>- El/la facilitador/a pide a los/as participantes que se reagrupen con aquellos animales que se les asemejan para comentar las ventajas e inconvenientes de cada uno de los grupos.</p>		- Bolígrafos o Marcadores
Práctica y asimilación de la importancia de la escucha activa en cualquier proceso relacional	<p>- Escucha activa</p> <p>- Aprender a escuchar</p>	<p>- Se forman parejas que se situarán frente a frente separados/as del resto de participantes. El/la facilitador/a informa que hay dos turnos de palabras, de cinco minutos cada uno, del que cada participante puede disponer cómo le apetezca: para hablar o simplemente mantenerse en silencio. Una vez transcurrido el tiempo correspondiente, lo ocurrido en ese lapso de tiempo entre la pareja será secreto y no se volverá a mencionar.</p> <p>- El objetivo es que el receptor se mantenga atento al emisor, sin emitir ningún juicio de valor (ni verbal ni gestualmente).</p>	10 minutos	- Sillas
Hacer sentir al/la otro/a que es escuchado/a	<p>- Comunicación No Violenta</p> <p>- El parafraseo</p> <p>- El Mensaje Yo y el Mensaje</p>	<p>- Se propone en un primer término que se plantee a través de preguntas lo que se entiende del mensaje del/la otro/a. Las preguntas pueden centrarse en lo que se está observando, lo que está sintiendo o lo que está pidiendo. Al</p>	15 minutos para cada parte de la actividad	- Sillas

	Usted	<p>parafrasear, debe procurarse no poner el acento en posibles críticas a otras personas.</p> <p>- En un segundo término, una vez vista la capacidad de escucha con el parafraseo, el/la facilitador/a propone trabajar las respuestas que enfrenta el comportamiento del/la otro/a sin culpar o acusar. Utilizando mensajes YO, los/as participantes, por parejas, expresan cómo se sienten ante un determinado comportamiento y en qué se sienten afectados</p>		
Comprender la importancia de tener la historia completa	<p>- Comunicación escrita</p> <p>- Identificación de todos los hechos de un conflicto</p>	<p>- En una hoja de papel, el/la primer participante escribe dos oraciones relacionadas. Luego dobla el papel para cubrir su primera frase y pasa el papel a la siguiente persona, quién escribirá dos oraciones relacionadas con la única oración que puede leer. El proceso se repite hasta que todos/as hayan podido participar.</p> <p>- El resultado, una historia absurda por su incoherencia, debe servir para que el grupo reflexione sobre la necesidad de tener la historia completa y no dejarse guiar por retazos.</p>	30 minutos	<p>- Papel</p> <p>- Bolígrafos</p>

Al ser la última sesión de trabajo, sería interesante repartir un cuestionario similar al que se propone aquí que puede servir de evaluación

de los talleres¹⁶. Si se dispone de tiempo, siempre será positivo acabar con una actividad más lúdica que de cierre a los talleres.

Comentado [LAR14]: Propongo un cuestionario de evaluación para que la Guía pueda ir siendo modificada a disposición de las necesidades de los grupos participantes.

¹⁶ En el Anexo 16 figura un ejemplo de cuestionario para rellenar.

4. CONCLUSIONES

Comentado [LAR15]: Las conclusiones no estaban en el anterior documento

Hemos visto a lo largo de esta Guía la necesidad de que los estudiantes, como productores de pensamientos e ideas y actores fundamentales del cambio, conozcan, interioricen y se apoderen del Paradigma de la Cultura de Paz, como modelo de convivencia pacífica que cambia los modelos tradicionales de convivencia violenta por otros que permiten transformar los conflictos por medios pacíficos. Para ello, es fundamental velar por los métodos la hora de transmitir los conocimientos en el aula por lo que se ha propuesto desde aquí una metodología activa, cooperativa y vivencial.

Tras hacer una aproximación sobre el conflicto desde planteamientos diferentes, se ha propuesto trabajar considerando el conflicto como un hecho social inevitable de la vida en sociedad que puede ser transformado a través de una buena gestión que conlleve resultados positivos para los involucrados. Si recogemos el trabajo de Fisas al entender que para construir la paz es importante una tarea educativa que pasa por educar en y para el conflicto, aparece la propuesta de esta Guía, que se centra con mayor hincapié en el aspecto pedagógico, especialmente en los medios. En la búsqueda de fomentar las habilidades para analizar, entender y transformar de forma no violenta y creativa los conflictos a nivel personal y colectivo, proponemos desde aquí el trabajo cognitivo unido al trabajo de aspectos afectivos. Esto último es crucial porque si tratamos de formar a personas con habilidades para tratar los conflictos de manera creativa y no violenta, el mejor campo de aprendizaje es la práctica. Práctica mediante metodologías activas y participativas que incorpora al elemento cognitivo elementos afectivos y de la experiencia, puesto que son éstos los que permiten poner las habilidades adquiridas en práctica.

Por último, cabe recordar que la base de esta Guía es que el conflicto no es ni positivo ni negativo, sino que hay que entenderlo en función de cómo sea regulado. Para el análisis de esta hipótesis se ha profundizado en la visión de la transformación de conflictos como la metodología más adecuada para regular los conflictos positivamente, que es lo que nos interesa, y como aquella que se adapta mejor a los presupuestos de una cultura de paz. Trabajando a partir de esta idea, compartida con el grupo de investigación de la Cátedra UNESCO de Filosofía para la Paz de la Universitat Jaume I, herramientas como las propuestas aquí en los Cuadernos de Trabajo buscan recuperar las habilidades ya presentes en cada uno de los seres humanos y que tenemos olvidadas, o no suficientemente estimuladas. Reconstruir, que no construir, esas capacidades o competencias para transformar los conflictos por medios pacíficos es la clave para regular un conflicto de manera positiva, beneficiar las relaciones humanas y ayudar a construir un futuro más solidario y humano, a construir una cultura de paz.

5. BIBLIOGRAFÍA

Comentado [LAR16]: He añadido la bibliografía

ALZATE SÁEZ DE HEREDIA, R. (1998): *Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica*, Bilbao, Servicio Editorial Universidad del País Vasco.

----- (2003): <Resolución de conflictos. Transformación de la escuela>, en EDUARD VINYAMATA, *Aprender del conflicto. Conflictología y Educación*, Barcelona, Graó.

BOULDING, K.E. (1993): *Las tres Caras del poder*, Barcelona, Paidòs.

BUSH, R. A. B. y J.P. FOLGER (1994): *The promise of mediation: responding to conflict through empowerment and recognition*, San Francisco, Jossey-Bass.

CASCÓN SORIANO, P. (2001): *Educar en y para el conflicto*, Barcelona, Cátedra UNESCO sobre paz y derechos humanos, Universidad Autónoma de Barcelona.

CORNELIUS, H., FAIRE, S. (1995): *Tú ganas, yo gano. Como resolver los conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones*, Barcelona, Gaia.

CORTINA, A. (1985): *Razón Comunicativa y responsabilidad solidaria*, Salamanca, Ediciones Sígueme.

FISAS, V. (1987): *Introducción al estudio de la paz y de los conflictos*, Barcelona, Lerna.

----- (2004): *Cultura de paz y gestión de conflictos*, Barcelona, Icaria.

FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA (2008): *Transformación constructiva del conflicto*, La Paz, UNIR.

GALTUNG, J. (1975): *Peace: Research Education Action*, Essays in Peace Research, vol. 1, J. Galtung (comp.), Copenhagen, Eljers.

Gómez Santibañez, G. y Téllez Ruiz, T. (2012): *Forjadores de Paz*, Nicaragua, Editorial Universidad Politécnica de Nicaragua.

HABERMAS, J. (1985): *Conciencia moral y acción comunicativa*, Barcelona, Península.

KESSLER, R. (2000): *The Soul of Education*, Virginia, ASCD.

LEDERACH, J.P. (1996): "El proceso de mediar un conflicto", *Aula de Innovación*, nº63, Barcelona.

----- (1995): *Preparing for Peace: Conflict Transformation across Cultures*, Syracuse University Press.

----- (2000): *El abecé de la paz y los conflictos*, Madrid, Los Libros de la Catarata.

----- (1998): *Construyendo la paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas*, Bilbao, Gernika Gogorarutz.

MARTÍNEZ GUZMÁN, V. (2001): *Filosofía para hacer las paces*, Barcelona, Icaria.

MUÑOZ, F. y B. MOLINA (eds) (2004): *Manual de Paz y Conflictos*, Granada, Universidad de Granada.

MUÑOZ, F. (2004): <<Regulación y prevención de conflictos>>, en MUÑOZ, F. y B. MOLINA (eds); *Manual de Paz y Conflictos*, Granada, Universidad de Granada.

PARIS ALBERT, S. (2005): *La transformación de los conflictos desde la filosofía para la paz*, Tesis Doctoral en Línea, Castellón, Servicio de Publicaciones de la Universidad Jaume I, España.

----- (2003): *La Conflictología: Un Aprendizaje Positivo de los Conflictos*, Reseña de "Aprender del conflicto. Conflictología y Educación" de EDUARD VINYAMATA. Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, vol. 10, núm. 33, septiembre-diciembre, 2003, pp. 315-328, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México.

PARÍS ALBERT, S. y MARTÍNEZ SANTAMARÍA, E. (2008): *El papel de la sociedad civil en la transformación pacífica de los conflictos*, Barcelona, Icaria.

RAPOPORT, A. (1992): *Peace An idea whose time has come*, Michigan, Ann Arbor, University of Michigan.

SEMINARIO DE EDUCACIÓN PARA LA PAZ - ASOCIACIÓN PRO DERECHOS HUMANOS (2000): *Educación para la paz. Una propuesta posible*, Madrid, Los Libros de la Catarata.

SILVA, E. (2010): *Educación para una Cultura de Paz*, Grupo Cívico Ética y Transparencia, Nicaragua, Instituto "Martin Luther King", UPOLI.

TUVILLA RAYO, J. (2004): <<Cultura de paz y Educación >>, en MUÑOZ, F. y B. MOLINA (eds); *Manual de Paz y Conflictos*, Granada, Universidad de Granada.

VINYAMATA, E. (2001): *Conflictología. Teoría y práctica en resolución de conflictos*, Barcelona, Ariel.

----- (1999): *Manual de prevención y resolución de conflictos: conciliación, mediación, negociación*, Barcelona, Ariel.

6. ANEXOS

ANEXO 1

SILSA es una empresa que comercializa con pantalones tejanos. Hasta ahora ha estado enviando los pedidos a otras empresas a través de una empresa de transportes, pero dado los tiempos de crisis que corren, el gerente, D. Lorenzo Narváez Urrieta, decide realizar el transporte por cuenta propia, y para ello propone turnos de trabajadores de la empresa, de manera que cada semana dos de ellos viajen realizando el transporte. Con este motivo, publica un aviso con un cuadrante trimestral indicando los turnos y nombres de los trabajadores afectados, ordenador por orden alfabético.

Los empleados de SILSA, indignados por la decisión y puesta en marcha de los planes del gerente sin consultar primero con ellos, convocan una asamblea en la que deciden enfrentarse al gerente, escribiendo una circular reivindicando varios puntos:

- Que para realizar éste trabajo, primero consulte entre los trabajadores quién estaría dispuesto a hacerlo, y con qué condiciones económicas.
- Si necesitase más personal, aparte de los trabajadores, que recurriese a buscarlo fuera de la empresa.

D. Lorenzo, al conocer la noticia, amenaza con realizar un despido colectivo de los trabajadores que no están de acuerdo con la política adoptada.

Por su parte, los trabajadores, como respuesta, amenazan con realizar una huelga indefinida.

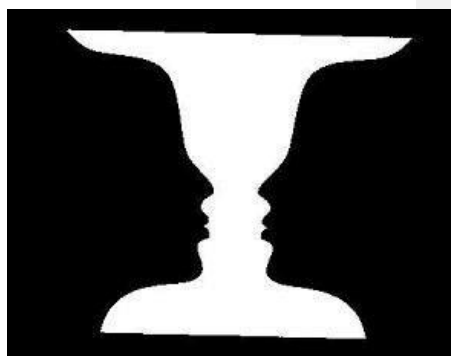
Ante la falta de acuerdo, concretan el gerente con los trabajadores acudir a la ayuda de un mediador, a fin de solucionar su conflicto.

El mediador, después de estudiar detenidamente el caso, propone la siguiente solución: que se realicen turnos por los trabajadores que quieran hacerse cargo de este trabajo, pero con el compromiso que no falte ningún día de servicio de transporte propio de la empresa, y a cambio de un día libre a cada trabajador por cada día que realice la tarea de transportar mercancía para la empresa. El gerente no está de acuerdo con la solución propuesta a pesar de que a los trabajadores sí les parece bien. Como no llegan a un acuerdo, el gerente cumple su amenaza y echa a la calle a los trabajadores que no quieren aceptar las nuevas normas.

ANEXO 2

Título del conflicto	
Actores involucrados (actor A versus actor B)	
Breve descripción del conflicto	
Determinar tres causas en orden de importancia	
Tipo de conflicto	

ANEXO 3



ANEXO 4

Mariano es un alumno de bachillerato que desatiende a las clases, no entrega los trabajos prácticos en las fechas acordadas (ni grupales ni individuales), se ausenta durante la evaluación y durante las recuperaciones. El día de cierre de trimestres, la profesora no tiene ninguna calificación numérica, excepto un apunte que refleja que ha desatendido a las clases y no ha cumplido con los objetivos mínimos. El día de la entrega de notas, Mariano también está ausente. La profesora se ve en la obligación de pasar la nota, aún sin hablar con él.

A la semana siguiente, mientras la profesora está dando clase en otro curso, un grupo de compañeros de Mariano amenaza a la profesora respecto a que revise la calificación trimestral. La profesora responde que no es el momento de hablar de eso. Se produce una situación violenta y de descontrol. Los alumnos, se masifican y comienzan a gritar. No hay autoridades. La docente logra hacerlos salir del aula y retomar la clase con el otro grupo. Pero finalmente, arrojan un papel por la ventana con un mensaje: *"si no le quitas la valoración negativa a Mariano, la vas a pasar mal"*.

Cabe destacarse que Mariano no estaba dentro del grupo masificado, y que la petición tenía el tono jocoso de una broma pesada, entre chicos de bachillerato. Sin embargo, la nota anónima enviada por escrito, hizo que la situación pasara a mayores.

Naturalmente, Mariano fue el primer sospechoso. Sin embargo, había razones para considerar que la irracional demanda no había sido iniciativa de él, sino por el contrario un actitud inmadura de parte del grupo que, impulsado por la impunidad que otorga el anonimato, no supo medir consecuencias.

ANEXO 5

PERSONA	PROCESO	PROBLEMA
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Quiénes están directamente involucrados? - ¿Quiénes están indirectamente involucrados? - ¿Qué necesidades no se vieron satisfechas por el conflicto? - ¿Qué sentimientos son los más sobresalientes? - ¿Cuál es la percepción que tenía cada parte respecto al conflicto? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué originó todo? - ¿Qué otros problemas aparecieron? - ¿Qué hechos desencadenaron el conflicto? - ¿Qué factores se sumaron a la agudización del conflicto? - ¿Qué influencias moderadoras hubieron? ¿Qué resultados obtuvieron? - ¿Cómo se desarrolló la comunicación entre las partes? ¿Existió alguna distorsión? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué curso ha seguido el conflicto? - ¿Qué elementos contribuyeron para que el problema se desencadenase un conflicto? - ¿Cuándo empeoraron las relaciones entre los involucrados? - ¿Cómo podía haberse resuelto el problema?

ANEXO 6

Diego, María y Enrique conforman un grupo de estudio. Diego falta con frecuencia a clase, y cuando viene parece que no interactúa mucho con sus compañeros. Cuando el profesor se acerca a hablar con el grupo para ver cómo va el trabajo, Diego siempre ofrece alguna justificación razonable para su última ausencia. Excusas típicas son: solapamiento con exámenes de otros cursos (idiomas, carnet de conducir, etc.), enfermedad propia o de familiares, compromisos laborales (entrevistas de trabajo, cambios de turno, picos de trabajo, etc.). Además Diego insiste en que está muy interesado e implicado en el desarrollo del proyecto, y que está aprendiendo mucho.

El profesor decide entrevistarse con María y Enrique primero y luego con Diego.

En la entrevista con María y Enrique A los pocos segundos de iniciar la entrevista, María y Enrique estuvieron de acuerdo en que el problema es que Diego tiene mucha “jeta”. Estas son algunas de las razones que alegaron. *“Cuando convocamos las primeras reuniones al inicio del cuatrimestre, Diego no se presentó, alegando que estaba demasiado ocupado. Muy raras veces entrega su parte del trabajo, y cuando lo hace casi siempre está mal y hay que repasarlo todo, con lo que perdemos mucho tiempo. Es obvio que dedica el tiempo mínimo a escribir cualquier cosa para salir del paso. En realidad, hemos dejado de asignarle trabajo porque no queremos incumplir los plazos de entrega. Nunca contesta el teléfono. Cuando se lo echamos en cara, alega que no recibió ningún mensaje. Cuando le enviamos un e-mail no lo contesta porque dice que está demasiado ocupado. Se queja continuamente de esas agobiantes semanas de 50 horas de trabajo, y de lo malos que son los libros y los profesores. Al principio, simplemente nos daba pena, pero ahora ya estamos empezando a pensar que Diego se está aprovechando de nosotros. Cuando le hemos planteado todos estos problemas ha*

contestado con seguridad en sí mismo y con convicción. Siempre dice que los problemas son culpa de otros. Lo dice tan convencido que a veces casi nos convence a nosotros de que quizá tenga razón.”

Cuando el profesor entrevistó a Diego y le manifestó sus dudas respecto al funcionamiento del grupo, éste reconoció que la situación no era buena y atribuyó el problema a que no estaba entendiendo lo que Enrique y María esperaban de él. Cuando el profesor sacó a colación el tema de sus frecuentes ausencias, Diego dijo que estaba pasando una mala racha y que tenía algunos problemas familiares, pero que durante las próximas semanas se “pondría las pilas”. De hecho, se comprometió a no faltar a clase ningún día más. Finalmente, cuando el profesor le dijo que María y Enrique estaban un poco molestos con su actitud, Diego se mostró un tanto perplejo y herido. Estas son algunas de las cosas que dijo en la entrevista: *“Ya he reconocido que estoy pasando una mala racha, pero la cosa va a cambiar. Ni María ni Enrique están siendo muy comprensivos con mi situación. De hecho, creo que me cogieron manía desde el primer día. Se supone que unos buenos compañeros de grupo deben ser comprensivos con las dificultades que puedan tener los compañeros (hoy por ti y mañana por mí). La verdad es que ellos parecen entenderse muy bien, pero yo me siento un poco rechazado”*.

Después de la entrevista con Diego, el profesor se quedó con algo de dudas respecto al caso. No obstante, las dudas se despejaron rápidamente cuando comprobó que Diego volvió a faltar a la siguiente sesión, sin haber avisado con antelación a sus compañeros.

ANEXO 7

El perfil básico del conflicto

Título: Conflicto por(*causa principal del conflicto*)

- ¿Quiénes son los/as actores/as involucrados en el conflicto?

Primarios

Secundarios

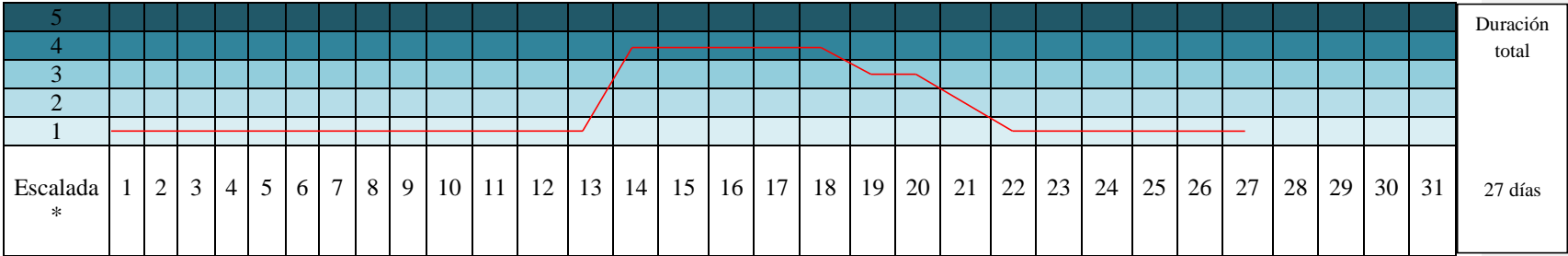
- ¿De qué tipo de conflicto se trata?

- ¿En qué fase se encuentra el conflicto?

- ¿Dónde se ubica el conflicto?

- ¿Qué resultados se tienen hasta el momento?

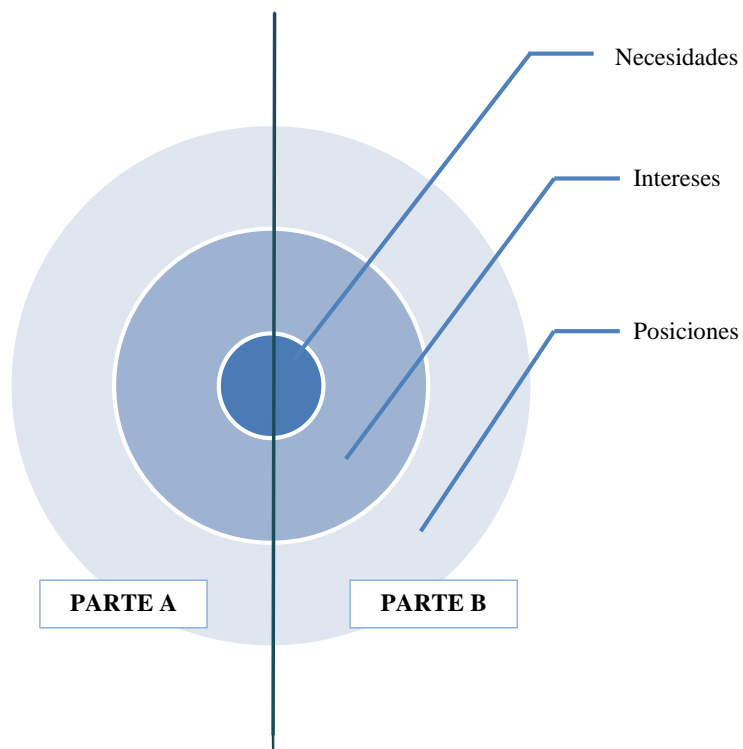
ANEXO 8



* Dependerá de la definición del periodo de análisis del conflicto. En este ejemplo figura el curso de un mes de 31 días.

En el ejemplo de aplicación aquí el esquema parte de un sistema de coordenadas que el grupo correspondiente deberá hacer. La línea horizontal (eje x) indicará el transcurso del tiempo en el que se desarrolla la interacción. La línea vertical (eje y) representará la intensidad creciente y decreciente del conflicto. Es necesario que se discutan criterios para evaluación de la intensidad y que se analicen y discutan tendencias de escalada o de desescalada utilizando los hechos o acontecimientos que tuvieron lugar durante el conflicto, relacionándolos con el escalamiento, despliegue, crisis y desescalada.

ANEXO 9



Algunas preguntas pueden ayudar a clarificar cada uno de los elementos de la cebolla y garantizar la calidad de los resultados del ejercicio:

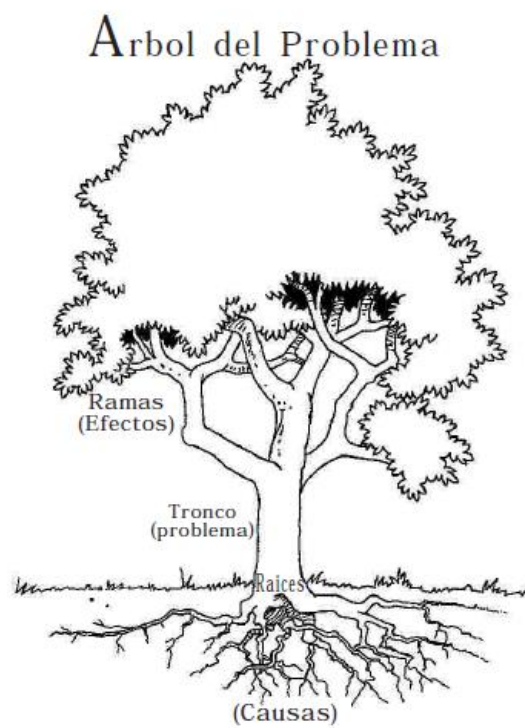
- Las posiciones se averiguan a través de las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la demanda oficial de las partes? ¿Cuál es el lema o frase más común que representa su posición? ¿Cuál es el argumento público que plantean insistentemente?

- A su vez, para identificar los intereses hay que plantearse: ¿Cuáles son los objetivos y móviles de las partes? ¿Qué es lo que más les preocupa, más allá de los discursos? ¿Qué es lo que realmente quieren? ¿Qué temas subterráneos están en juego?

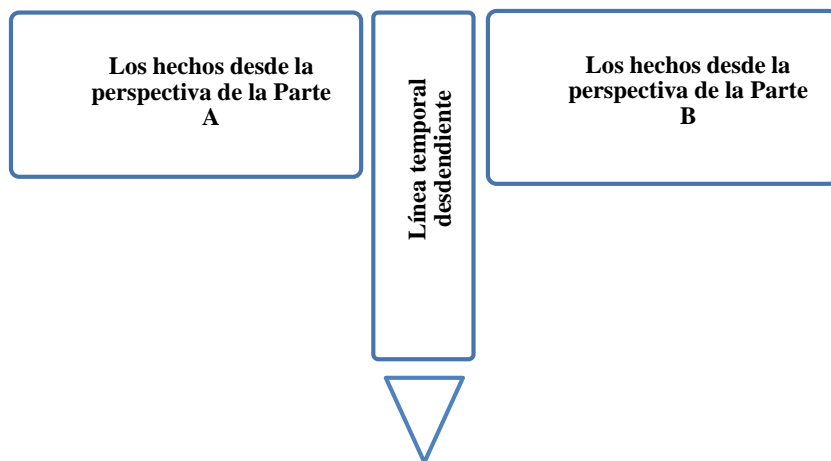
- Por último, algunas preguntas que ayudarán a ver con mayor nitidez las necesidades en juego: ¿Cuáles son los temas esenciales en este conflicto? ¿Qué necesidades básicas tienen los actores? ¿Qué elementos necesitan para garantizar su supervivencia como individuos y grupos? ¿Sobre qué aspectos del conflicto jamás podrían acceder a hablar y mucho menos a negociar?

ANEXO 10

Esta es una herramienta gráfica. Se utiliza la imagen de un árbol para seleccionar aspectos clave de los conflictos.



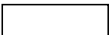
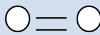
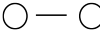



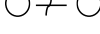


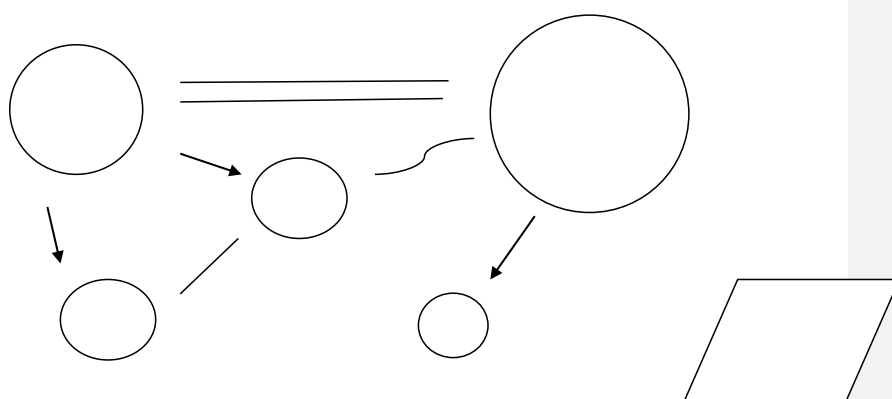
ANEXO 11



Para elaborar con mayor precisión esta herramienta, se recomienda documentar los eventos más importantes del conflicto y contraponer las diferentes visiones y percepciones sobre las causas de los eventos y efectos importantes.

ANEXO 12

	Las esferas simbolizan las partes en conflicto y el tamaño simboliza su poder en relación al conflicto
	Actores externos
	Temas
	Alianza
	Relación estrecha
	Relación débil
	Relación de poder/dominación
	Relación en conflicto
	Relación deteriorada



ANEXO 13

El perfil básico del conflicto

Permite elaborar una línea de base que proporciona la información necesaria para la elaboración de otras herramientas.

Las fases del conflicto

Permite visualizar las etapas y ciclos de intensidad creciente y decreciente del conflicto, en un marco temporal determinado.

La cebolla del conflicto

Muestra gráficamente la posibilidad de ir identificando las diferentes capas para tratar de responder a las necesidades subyacentes que forman la base de las acciones individuales y grupales de las personas

El árbol del conflicto

Proporciona elementos que ayudan al grupo a ponerse de acuerdo sobre el problema central, estimulando la participación y la discusión de todos los involucrados en el análisis.

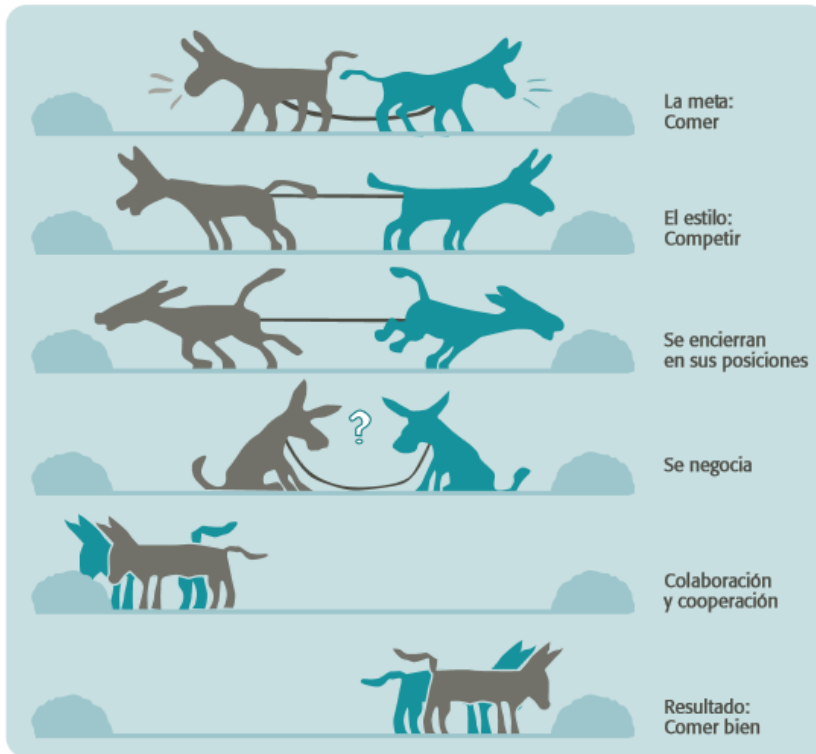
La línea del tiempo

Permite llegar entender las distintas visiones de las partes en conflicto.

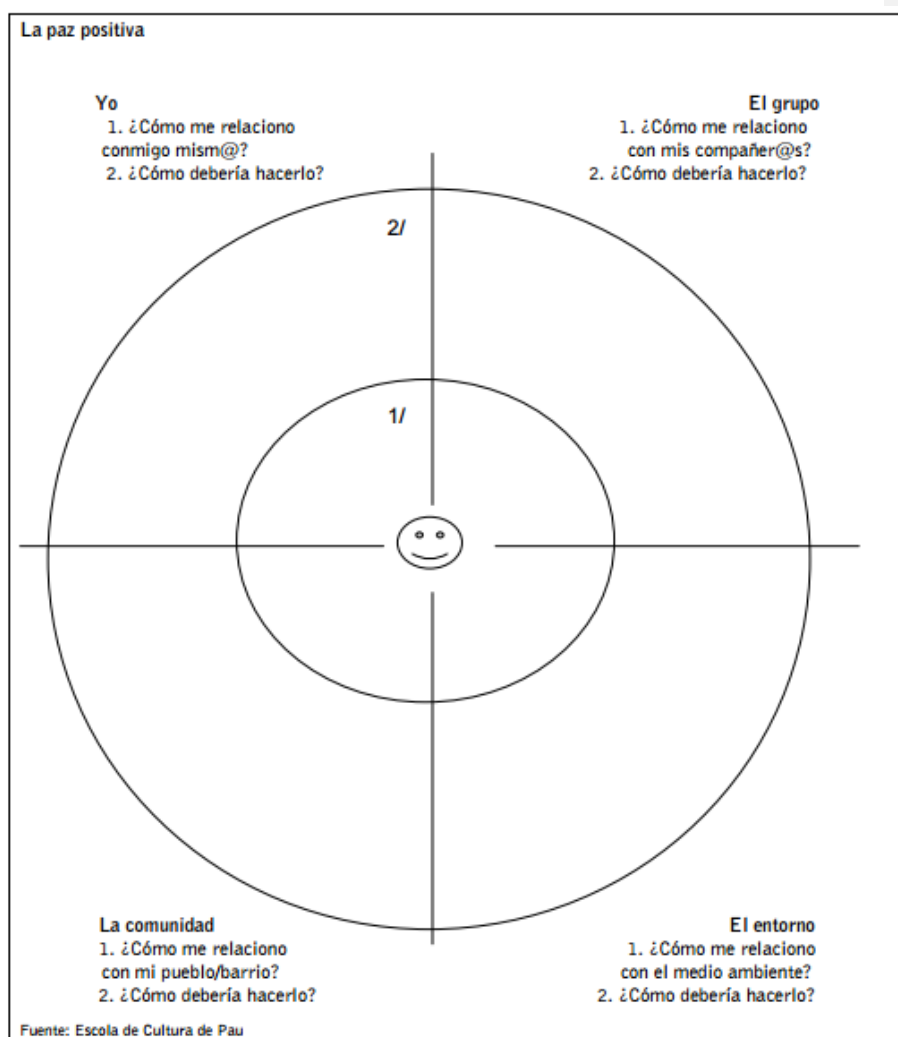
Mapeo de actores

Permite identificar posibles alianzas y puntos de partida para el manejo del conflicto e inducir a las partes a elaborar un análisis integral y detallado.

ANEXO 14



ANEXO 15



ANEXO 16

Fecha	
Sexo	
Edad	

CUESTIONARIO DE VALORACIÓN

Evaluación de los talleres sobre Cultura de Paz

A continuación, se plantean una serie de preguntas en las que les pedimos que valoren el nivel de satisfacción de los talleres que se han venido impartiendo.

El patrón de respuestas debe seguir el siguiente modelo:

1. Completamente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indeciso
4. De acuerdo
5. Completamente de acuerdo

PREGUNTAS EVALUACIÓN FINAL	1	2	3	4	5
Los temas de los talleres me han parecido interesantes					
La metodología usada ha facilitado mi participación					
El material utilizado ha sido el adecuado					
El espacio dónde se han desarrollado los talleres ha sido el adecuado					
La duración de los talleres ha sido la adecuada					
Participar en este taller me ha servido para adquirir conocimientos nuevos					

